JORGE HERMIDA • ROBERTO SERRA • EDUARDO KASTIKA

Administración y Estrategia

4ta. edición

EDICIONES MACCHI

BUENOS AIRES — BOGOTA

ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA

4ta. edición

I.S.B.N.: 950-537-218-3

Hecho el depósito que marca la ley 11.723
MACCHI GRUPO EDITOR S.A.
1992 © by EDICIONES MACCHI
Córdoba 2015 - (1120) - Tel. 961-8355
Alsina 1535/37 (1088)
Tel. 46-2506/0594 - Fax 460594
Buenos Aires - Argentina

EMPRESA ADHERIDA A LA CAMARA ARGENTINA DEL LIBRO

PROLOGO

En esta nueva edición de **Administración y Estrategia** hemos trabajado para profundizar nuestra intención de desarrollar una obra que reúna los conceptos de la administración tradicional y del moderno management estratégico y competitivo.

Como en ediciones anteriores, **Administración y Estrategia** pretende analizar y seleccionar lo rescatable de la administración tradicional y presentar todo lo nuevo del management moderno, tratando de separar las modas y los aspectos superficiales de las metodologías y herramientas que se utilizan actualmente con gran éxito en las empresas de todo el mundo.

Hemos incluido, además, una serie de casos prácticos que se integran en los diferentes capítulos. De este modo, los aspectos teóricos planteados pueden ser utilizados con un sentido de aplicación en los casos que figuran al final de cada capítulo.

El primer objetivo de este libro es, entonces, de tipo integrador y abarcativo; incluye todos los enfoques de la administración y del management desde principios de siglo hasta el presente.

Los temas tratados han sido actualizados y completados en función de las nuevas ideas desarrolladas en el mundo del management de Argentina y de otros países.

Por otro lado, se han agregado los temas que han ido apareciendo en los últimos cinco años, brindando una explicación lo más clara posible como para que sea útil tanto en el campo de las empresas como en la comunidad académica.

La integración entre estas dos dimensiones (la empresarial y la académica) es el segundo objetivo de este libro, que apunta a romper el divorcio que existe entre la administración tradicional (para enseñar en los cursos universitarios) y el management moderno (para aplicar en las empresas).

Parecería que hay cosas que se enseñan y no se aplican y otras que son las que se utilizan en las empresas pero que no pueden enseñarse en las Universidades por misteriosas razones, de ideología, de falso academicismo o simplemente por omisión o por costumbre.

En este libro **todo lo que se incluye para enseñar se puede aplicar y viceversa**. Con relación a los conceptos tradicionales de administración, se aclara en cada capítulo qué es lo que se utiliza actualmente en las empresas y con respecto a los nuevos enfoques de management moderno se incluyen ejercitaciones relacionadas.

Hemos reordenado, con respecto a ediciones anteriores, parte de los temas desarrollados para facilitar la aplicación de modelos y ejercitaciones en cursos universitarios, de capacitación y de actualización.

Es nuestra intención que este libro sea de utilidad tanto para el estudio como para la vida profesional o empresaria. Para que **todo lo que se estudie se aplique; porque se necesita diariamente en la realidad empresaria.**

Por eso, creemos que resultará de utilidad a empresarios y gerentes, porque encontrarán modelos, técnicas y elementos de gran importancia para la gestión empresaria, pudiendo o no leer y conocer los fundamentos teóricos y metodológicos de cada enfoque, según sus intereses y voluntad para ello. Pero más allá de esa decisión debe saber que **todo lo que se aplica en la empresa tiene un fundamento sólido y consistente.**

Queremos agradecer a todos los que nos han ayudado de una u otra forma para que este libro fuera una realidad. Nuestro reconocimiento por las contribuciones que recibimos de MICHAEL PORTER de Harvard y de TOM PETERS de California.

Nuestro agradecimiento para nuestros amigos PETER LORANGE de Wharton, JOHN SEEGER de Bentley, Boston, y LUIS GAJ de Cigal de São Paulo, por su paciencia y por sus valiosas sugerencias.

Un reconocimiento muy especial para todos aquellos que han estado siempre a nuestro lado investigando y aplicando los conceptos de esta

obra. Nuestro agradecimiento para los ayudantes y participantes de los cursos de Grado y Post-Grado de las Universidades de Buenos Aires, Belgrano y Palermo, donde probamos muchas de las hipótesis aquí incluidas. Qué decir de nuestro editor, esa excepcional persona a la que nos une una gran amistad; gracias RAUL.

Y, por último, el agradecimiento para nuestras esposas e hijos, que protestan porque le dedicamos a este libro cierto tiempo que consideran que es de ellos, pero que después se contagian con nuestra alegría y lo consideran también como propio.

Esperamos que les guste, aunque estamos seguros de que les será de utilidad; claro que para que así sea no tendrán más remedio que leerlo. Valor. En la vida hay que asumir ciertos desafíos. Gracias por leernos y hasta pronto.

Buenos Aires, agosto de 1992

JORGE, ROBERTO y EDUARDO

Indice

Segunda parte: La administración tradicional (1900 - 1970)

Tercera parte: De la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva (1970 - 1990)

Algunos comentarios importantes para el manejo de los Casos Prácticos

1. ¿Qué es un caso?

Un caso suministra una descripción escrita de problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos en las organizaciones. Según sea su estructura, permite conocer datos relacionados con:

- **La organización**: sus estrategias a través del tiempo, su estructura, su posición financiera, su cultura, sus integrantes, etcétera.
- **La demanda**: sus gustos, su comportamiento, sus tendencias, etcétera.
- **El sector industrial**: su estructura, las fuerzas competitivas intervinientes, sus características, etcétera.
- **Los contextos político-legal**; **económico y sociocultural**: sus variables, su configuración actual o pasada, etcétera.

- **El contexto tecnológico**: cambios de tecnología, obsolescencias, barreras tecnológicas, etcétera.

En síntesis, los casos brindan un panorama que simula los problemas organizacionales con los que el profesional en administración deberá enfrentarse día a día.

El rol del alumno será el de analizar, diagnosticar, evaluar y presentar las recomendaciones adecuadas que requiera el caso. El alumno será el responsable de actuar como si estuviera desempeñándose profesionalmente. De esto depende la utilidad del método de casos.

2. ¿Por qué utilizar casos?

La metodología de casos es sumamente importante en la enseñanza de la administración, ya que posibilita vivenciar situaciones similares a las reales. Los casos se han convertido, a lo largo del tiempo, en sólidos puentes que comunican las complejas estructuras teóricas con los elementos prácticos relativos a la formulación e implementación de estrategias, a la administración en general y al manejo de cada una de las áreas que componen la empresa.

Leer y "resolver" un caso es sólo el primer paso para convertirlo en un efectivo vehículo de aprendizaje. A medida que se lo utiliza con diversos grupos, el caso va brindando importantes conclusiones que, generalmente, pueden ser complementadas con datos de la realidad e investigaciones posteriores a su preparación.

A pesar de que los casos presentan problemas y características particulares, el propósito de este libro no se habrá alcanzado en su totalidad si los casos son manejados como un fin en sí mismos. El medio no es el mensaje.

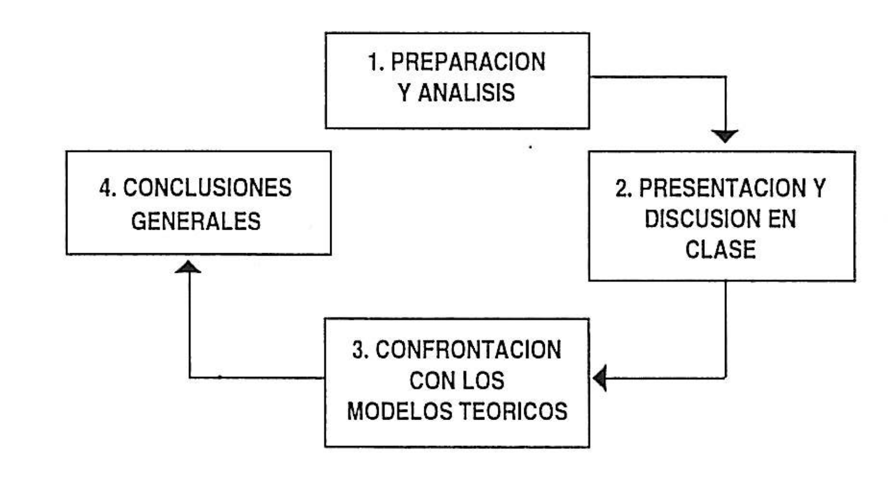
Al preparar los casos se obtendrán resultados mucho más completos si se combinan con los elementos teóricos correspondientes. Los casos y el material bibliográfico se retroalimentan mutuamente. Mientras que los casos ayudarán a profundizar la comprensión de los elementos teóricos y a facilitar su aplicación, los conceptos teóricos aportarán los elementos necesarios como para analizar y entender los casos.

3. Dinámica de los casos

En lugar de buscar "la respuesta correcta", la importancia de un caso está dada por la necesidad de identificar los problemas de fondo. Enfocar la atención en las causas relevantes, utilizar el herramental teórico para encontrar puntos de referencia que posibiliten ubicarse en la situación general que propone el caso.

Una vez encontrada la ubicación en el marco del caso, se analizarán los datos y se evaluarán las alternativas plausibles de implementación. Las "decisiones a tomar" deben tener un sólido respaldao teórico-práctico como para poder ser discutidas y defendidas.

El cuadro siguiente muestra una de las secuencias, compuesta por un ciclo de cuatro momentos sucesivos, a las que se podría recurrir para desarrollar metodológicamente un caso.



Momento I: Preparacion y analisis del caso

Es la preparación del caso previa a la clase. Incluye la lectura exhaustiva del caso, la búsqueda de datos adicionales sobre la organización o el sector industrial expuesto, la identificación de problemas generales y específicos, el análisis de las causas, la evaluación de planes de acción alternativos, la preparación de un plan de acción determinado, etcétera.

Para la preparación y análisis de los casos se pueden utilizar como base los cuestionarios y los listados de temas que figuran al finalizar cada uno de ellos.

El resultado del MOMENTO I debe ser un plan de acción para la implementación de las alternativas elaboradas a partir del diagnóstico estratégico realizado.

MOMENTO II: PRESENTACION Y DISCUSION DEL CASO

En cursos no muy avanzados, la presentación de los casos de este libro puede ser estructurada en base a las respuestas correspondientes a los cuestionarios que figuran al término de cada uno de ellos.

No obstante, ésta no es una alternativa recomendable para cursos de nivel superior. La presentación y discusión de los planes de acción elaborados es una de las situaciones reales que tendrá que enfrentar el profesional.

El tiempo limitado para la exposición, la defensa o "venta" de ideas propias, la claridad en la explicación, los gráficos o cuadros elaborados, el poder de persuasión, etc., son todos temas que deberán manejarse con soltura.

La discusión se irá enriqueciendo a medida que los distintos grupos hagan sus presentaciones. Orientar la discusión es una de las principales tareas del docente. Es imprescindible mantener la dinámica del curso, diagramar los tiempos, aclarar posiciones confusas, detectar puntos de vista originales, enfatizar ciertos temas, etcétera.

Para acentuar aún más la importancia de esta etapa, basta con comentar que la evaluación final de cada alumno en nuestros cursos de posgrado está integrada en un 50 % por la participación en la discusión y presentación de casos.

MOMENTO III: CONFRONTACION CON LOS MODELOS TEORICOS

Desde el punto de vista estrictamente pedagógico, es inaceptable que un caso aislado sea la base para la construcción de una teoría. Esto significa que los casos deben prestarse a ilustrar conceptos teóricos.

En el MOMENTO III, el docente integrará los resultados de la discusión con los elementos teóricos correspondientes. También puede incluir nuevos elementos teóricos utilizando ejemplos relacionados con el caso.

MOMENTO IV: CONCLUSIONES GENERALES

Sin incurrir en el enunciado de "reglas" o patrones de comportamiento "fijos", en este MOMENTO IV, se armarán conclusiones concretas y lo más específicas posible.

Primera parte

¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

Propuesta:

Analizar a la administración tratando de definir si puede ser una ciencia, una técnica o un arte.

A partir de allí estudiar a su objeto de estudio, esto es LAS EMPRESAS, para conocer sus características distintivas.

Capítulo I

¿Dónde está la administración?

1.1. ¿Es una ciencia o una técnica?

La propuesta básica de este capítulo consiste en lograr el objetivo de colocar a la administración dentro de alguna de las categorías del universo del conocimiento.

Para ello, y en forma previa, se deberán analizar los diferentes continentes del conocimiento: el de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes, tratando de establecer sus proposiciones y sus posibilidades trascendentes.

Mediante una clara identificación de los contenidos de cada uno, así como también con una comprensión de sus notas distintivas, se podrán enunciar las hipótesis básicas sobre la categorización de la administración. Es éste un punto de partida fundamental desde el cual se desarrollarán los capítulos siguientes.

Gráficamente, este capítulo contiene lo expuesto en el cuadro N° 1.

1,1	OBJETIVO PROPUESTO	CATEGORIZACION DE LA ADMINISTRACION
1,2	ANALISIS Y METODOLOGIA	
1,3	PARTIENDO DEL ANALISIS DE:	
	EL CONOCIMIENTO DE LAS APLICACIONES Y EL DESARROLLO INDIVIDUAL	
1,4	SE CATEGORIZAN LOS CONTINENTES DEL CONOCIMIENTO EN:	
	CONTINENTE DE LAS CIENCIAS	CIENCIA (INVESTIGA Y EXPLICA)
	CONTINENTE DE LAS TECNICAS	TECNICA (OPERA Y TRANSFORMA)
	CONTINENTE DE LAS ARTES	ARTE (VIVENCIA Y TRASCENDENCIA)
1,5	PARA FINALMENTE ENUNCIAR LA HIPOTESIS DE QUE:	LA ADMINISTRACION ES UNA CIENCIA Y UNA TECNICA

Cuadro Nº 1. *Desarrollo del capítulo primero*

1.2. Análisis y metodología

Esta primera parte del libro pretende dotar al análisis administrativo de una plataforma metodológica que le otorgue rigorismo lógico y sustentación científica.

Ciertas opiniones críticas suponen que todo el material incluido en esta parte no tiene vinculación alguna con la administración, sino que corresponde a otras materias. Sin embargo, insistimos en nuestra posición de incorporar, en forma previa a los desarrollos de la administración, ciertos aspectos de metodología científica, dado que éstos contribuyen, sin lugar a dudas, a una definición más clara de los temas a presentar; al mismo tiempo, fundamentan el criterio empleado en la generación de las hipótesis y en la elección de las distintas teorías y modelos.

Este es uno de los temas menos tratados en la amplia y variada bibliografía sobre la administración. Parece razonable, en consecuencia, preguntarse por qué un aspecto vital y tan importante como la metodología fue condenado al olvido.

Es válido pensar que, para que esto sucediera, y para que dicho tema ejerciera tan escasa atracción sobre los autores y administradores en general, deben existir muy importantes razones que, de descubrirse, permitirían un evidente avance dentro de la disciplina, tanto en lo referente a su clarificación epistemológica como en la adecuación de un enfoque metodológico apropiado para sus contenidos y para las características de su objeto de estudio.

La administración no puede ser estudiada en forma rigurosa y sistemática sin antes explicitar, definir y plantear con profundidad lógica todos los aspectos primarios que por su desconocimiento la mantienen sumida en un caos metodológico.

La referencia se dirige a los aspectos elementales de ubicación epistemológica que, en la bibliografía especializada, generalmente se soslayan o no son tratados con la profundidad debida. En nuestra opinión, ello ocurre por desconocimiento y por carecerse de bases científicas, lo que lleva a un enfoque absolutamente empírico.

En la bibliografía tradicional sobre administración, se advierte que temas como la categorización científica de la disciplina, ya sea como ciencia o como técnica, quedan librados al buen criterio de cada uno, como si se estuviera operando en el campo de la filosofía; no faltan, además, los autores para quienes la administración es un arte, el de dirigir una empresa y tomar decisiones.

Como clara demostración del aludido caos semántico y metodológico, se pueden citar algunas opiniones sobre qué es la administración:

- para TAYLOR[1] es ciencia y no regla empírica, aunque su idea de la ciencia está totalmente desvirtuada, y nada tiene que ver con el verdadero concepto científico;
- para FAYOL[2] es una doctrina administrativa, además del arte de gobernar a la empresa;
- para KOONTZ y O'DONNELL es un sistema de principios[3];
- para SIMON[4] es una teoría;
- para DRUCKER[5] es gerencia;
- TIMMS[6] completa dicha apreciación al asimilar a la administración con la gerencia, a la cual considera como una mezcla de arte y ciencia.

Es comprensible que la orientación y la rigurosidad con que estos autores desarrollaron sus respectivas obras haya dependido de la definición metodológica con la que cada uno enfocó la materia. Así, quien defina a la administración como un arte parece evidente que realizará estudios y descripciones muy diferentes a las de otro para quien la administración es una técnica, o una ciencia, o una teoría, o un sistema de principios, o simplemente la gerencia de las empresas.

En este punto parece fundamental satisfacer la necesidad de contar con una definición clara del perfil epistemológico de la administración, antes de comenzar a desarrollar sus contenidos. Solamente con esa base se podrá construir un andamiaje científico bien afirmado en lógicas premisas metodológicas.

Otro tema que guarda necesaria complementariedad con el citado se refiere al objeto de estudio de la administración. En general, los autores prefieren ensayar las clásicas definiciones, que cuentan con relativo nivel de profundidad y de rigor científico, en lugar de plantear una búsqueda racional del objeto de estudio de la administración y de sus características distintivas, para focalizar sobre ellas la atención científica. Así ocurre que obtienen tantas definiciones distintas cuantos sean los libros sobre

[1] TAYLOR, F., *Principios de la administración científica*, El Ateneo, Buenos Aires, 1969, pág. 99.
[2] FAYOL, H., *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, 1969, pág. 108.
[3] KOONTZ, H., y O'DONNELL, C., *Principios de dirección de empresas*, McGraw Hill, Nueva York, 1961, pág. 11.
[4] SIMON, H., El *comportamiento administrativo*, Ed. Aguilar, Madrid, 1963, pág. 23.
[5] DRUCKER, P., *La gerencia de empresas*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1963, pág. 21.
[6] TIMMS, H., *Sistema de decisión gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1970, pág. 26.

administración que se consulten, sin que la mayoría de ellas guarden homogeneidad, ni posibilidades de comparación entre sí; esto obliga a tener que memorizarlas, no pudiéndose alcanzar a discernir realmente cuál es el grado de importancia de cada una y el aporte que brinda su conocimiento.

Por ello, parece importante que, antes de exponer sobre los contenidos de la materia, se procure identificar el objeto de estudio y sus características que, por otra parte, constituyen la única definición valiosa merecedora de ser conocida.

El tercer aspecto del grupo de los olvidados lo constituye el análisis del método científico aplicable a la administración.

Al no haberse planteado esta necesidad, la confusión de la bibliografía hace que coexistan autores que cuentan sus experiencias, con otros que postulan rigurosos modelos matemáticos, por considerar que a la administración le hace falta formalización para elevar su nivel.

No faltan, además, los psicólogos, los conductistas y los sociólogos administrativos, que tratan de revitalizar las variables de la conducta y exigen mayor consideración de los valores humanos.

Todos estos autores juntos, en un programa de teoría de la administración, conforman una especie de Babel administrativa y sólo contribuyen a que el estudioso no entienda nada y termine por pensar que la administración es realmente incomprensible.

Hasta aquí intentamos plantear una realidad que vive la administración, evidente para quien quiera que haya transitado el camino de su estudio formal a nivel universitario, posuniversitario o parauniversitario.

A tal estado actual de *crisis metodológica* no se ha llegado por casualidad, sino por evolución. Sólo podrá superarse aceptando primero la crisis en lugar de negarla, y estudiando después sus causas, para intentar hipótesis alternativas que permitan hallar el camino adecuado.

Podemos hablar de madurez de una disciplina cuando le es factible criticarse y definir su problema metodológico; también puede suponerse que existe estancamiento cognoscitivo, sólo superable al resolverse la cuestión metodológica, que mantiene a la administración en una especie de hibernación científica.

De una u otra forma, se está reconociendo que la administración necesita recrear sus bases teóricas, buscar las hipótesis fundamentales de su estructura científica y lograr su definitiva ubicación epistemológica y su metodología de aplicación.

Al recorrer ese derrotero desarrollaremos en varias etapas los temas olvidados por la bibliografía tradicional, pensando que pueden esclarecer y ayudar a comprender mejor algunos contenidos administrativos.

1.3. El conocimiento, las aplicaciones y el desarrollo individual

Generalmente no se precisan con claridad las diferencias existentes entre el conocimiento sobre un objeto, las técnicas empleadas sobre dicho objeto y el desarrollo individual, a nivel subjetivo, espiritual y vivencial que, ocasional o circunstancialmente, ese objeto puede motivar en un ser humano.

La clarificación de estos aspectos resulta importante, por cuanto ellos se hallan directamente en relación con las actitudes que genera en el individuo, según cada caso.

Este tema pertenece al campo de la disciplina denominada *epistemología* (de *episteme:* conocimiento, y *logos*: tratado), que es la teoría del conocimiento, dedicada a estudiar las ciencias, con sus contenidos, sus características, sus divisiones y relaciones mutuas, como también los distintos lugares que ocupan en el universo del conocimiento.

Además del universo del conocimiento científico, existen otros dos campos que suelen confundirse y hasta mezclarse con aquél: son los referidos a la técnica y al arte.

No sólo en administración, sino en muchas disciplinas, suele hablarse indiscriminadamente de ciencia, técnica o arte, como si fueran lo mismo, o constituyeran partes componentes de un mismo universo del saber.

Parecería, en consecuencia, que gran parte de los problemas que padece la administración, en su estado actual, obedecen a una insuficiencia en su grado de categorización epistemológica, dado que todas las cuestiones que la epistemología propone estudiar se corresponden por analogía con los problemas de desconocimiento del campo donde se encuentra sumida la administración. Casi se podría traducir el concepto de crisis metodológica por el de *crisis epistemológica de la administración.*

1.4. El continente de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes

El continente de las ciencias incluye básicamente una actitud de conocer, de investigar, de buscar el porqué de algo. Ciencia significa comprensión y explicación de la realidad. Esa comprensión no resulta meramente descriptiva, sino que adiciona a la descripción causal del fenómeno una historia cognoscitiva sobre su naturaleza y su evolución.

Además, debe brindar la explicación de las relaciones y de la interacción de los elementos que componen al objeto de estudio, así como también un análisis dinámico de su funcionamiento. Debe ser capaz de predecir, es decir, de lograr un análisis prospectivo sobre la evolución y la dinámica del objeto de estudio. En resumen, podríamos decir que *la ciencia no crea las cosas ni los objetos; las cosas y los objetos están dados. La ciencia sólo busca conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.*

Ese nivel explicativo contiene varias dimensiones: la referida al descubrimiento del objeto, con sus explicaciones a nivel funcional y la historia de su nacimiento y evolución; la referida a su estado actual; y la correspondiente a su proyección futura, tratando de predecir los niveles de evolución y dinámica que devendrán. Las dimensiones de la ciencia son, entonces, tres:

a) la evolutiva o retrospectiva;
b) la presente o actual;
c) la predictiva o futura.

Los estratos de análisis se imbrican sobre dos campos científicos: el de la explicación científica, íntimamente conectado con las tres dimensiones expuestas, y el de la evaluación del nivel de aplicabilidad de las explicaciones científicas, que se conecta con la técnica.

Con esta breve introducción al concepto del conocimiento científico podemos intentar un análisis de las diferencias que existen con respecto a los continentes de las técnicas y del arte.

Habíamos partido del concepto según el cual la ciencia no crea las cosas, sino que brinda el conocimiento y la explicación de ellas. La técnica, por el contrario, es una complementación de la ciencia; su objetivo es la operación de la realidad, o bien su transformación a través de normas o procedimientos ejercidos sobre la realidad de los objetos.

Mientras la ciencia explica mediante hipótesis y teorías, la técnica opera dichos objetos, según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman.

A fin de aproximarnos con el ejemplo de un desarrollo científico, podemos citar la labor de un médico que estudia la posibilidad de trasplantar el corazón de un ser humano a otro; estudia los problemas de rechazo, buscando la explicación de las causas que lo producen, hasta que logra aislar ciertas variables, prediciendo que, de lograr una determinada acción, las causas que generan rechazo no se producirán.

Este científico estudió un fenómeno, buscó su explicación y comprensión y trabajó en los dos campos: el de la investigación y el de la evaluación de las explicaciones. A su vez, en el primer campo desarrolló su acción en las tres dimensiones: la evolutiva, la actual y la predictiva.

Su trabajo, en el segundo campo, debe conectarse con el de la técnica, o sea, con un cirujano cardiovascular que pueda operar y transformar la realidad (un cuerpo humano) al cual transplantará otro corazón en lugar del que tiene cumpliendo con ciertas reglas y normas y aplicando las soluciones y explicaciones que la ciencia ha aportado para superar el rechazo.

Si a este técnico (el cirujano) le falta la complementación del científico, no tendrá explicaciones; operará a tientas, fracasará y se verá impotente para lograr una aplicación adecuada de las reglas, por no saber cuándo, cómo y dónde corresponde adoptar cada una.

Si al científico le falta el técnico, sus explicaciones quedan a nivel teórico, no pueden ser instrumentadas y no puede modificarse ni operarse sobre los objetos y fenómenos. Como es dable apreciar, *la técnica no explica, sino que sólo opera y transforma, y como tal cumple un papel esencial al conectarse con la ciencia y ser el vehículo natural de instrumentación de todos los descubrimientos científicos.* A su turno, la técnica también realimenta a un campo de la ciencia, al determinar la necesidad de investigación y profundización de ciertas áreas, en las cuales no se ha logrado éxito o se operó con escasa eficiencia por falta de un mayor caudal de conocimientos.

Gráficamente la relación entre la ciencia y la técnica se expone en el cuadro Nº 2.

Se advierte, pues, que existe una correspondencia biunívoca entre ciencia y técnica. A medida que se ajusta su interrelación, se enriquecen sus relaciones de intercambio y, en consecuencia, el continente científico respectivo. De esta forma se concibe al conocimiento científico en su vinculación con el continente de las técnicas, quedando esclarecidos sus alcances y su nivel de mutua complementación.

Intentemos ahora una aproximación al concepto de arte, toda vez que muy frecuentemente es confundido, tanto con la ciencia, como con las técnicas. El continente de las artes encierra un conjunto de actitudes absolutamente diferentes de las que caracterizan al continente de las ciencias y al de la técnicas. Las actitudes del continente de las artes *no buscan explicaciones, ni comprensión de la realidad de un objeto (tal como lo realiza la ciencia), ni tampoco transformar u operativizar las cosas (tarea que realiza la técnica).*

El objetivo de la actitud artística, si bien está conectado con la

realidad y se efectiviza también sobre los objetos, es de esencia diferente: *se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial, para ser comunicada, o no, a otros individuos pero sin rigurosidad, sin imposiciones y, por el contrario, con la flexibilidad que imponen la personalidad y el estilo de cada individuo.* Un cuadro pintado por un artista, inspirado en una puesta de sol, trasunta su captación vivencial, emotiva y espiritual, tal como él vive y siente ese momento, en ese lugar, con su estado de ánimo, con su problemática individual, etc. Al plasmar en la tela la puesta del sol y contemplarla, siente, palpita y revive la realidad que él retuvo con su percepción individual y con su óptica artística. Todas las personas que observan su cuadro verán una transmisión de aquella realidad y llegarán, según cada uno, a determinados niveles de sensibilidad vivencial y espiritual. Algunos se identificarán con la tela como si estuvieran ante la realidad misma; para otros, el cuadro resultará intrascendente y no los conmoverá, ni se identificarán con lo que el artista trató de transmitir. Cada observador analizará la obra de arte sin un patrón objetivo claro y riguroso, como sucede en la ciencia y en la técnica.

En el arte se interpreta según la vivencia, enfocando lo esencial, pero en forma marcadamente subjetiva. En consecuencia, el arte es una captación vivencial y espiritual de una realidad con clara connotación subjetiva, donde juegan los valores del ser humano, sus estados de ánimo y su personalidad. Interpretar una obra de arte requiere conceptos absolutamente diferentes de los que enmarcan a la ciencia y a la técnica.

Sobre la base de estos conceptos parecieran quedar claramente expuestas las diferencias existentes, desplazando las dudas en cuanto se refiere a la categorización de lo que es ciencia, técnica y arte.

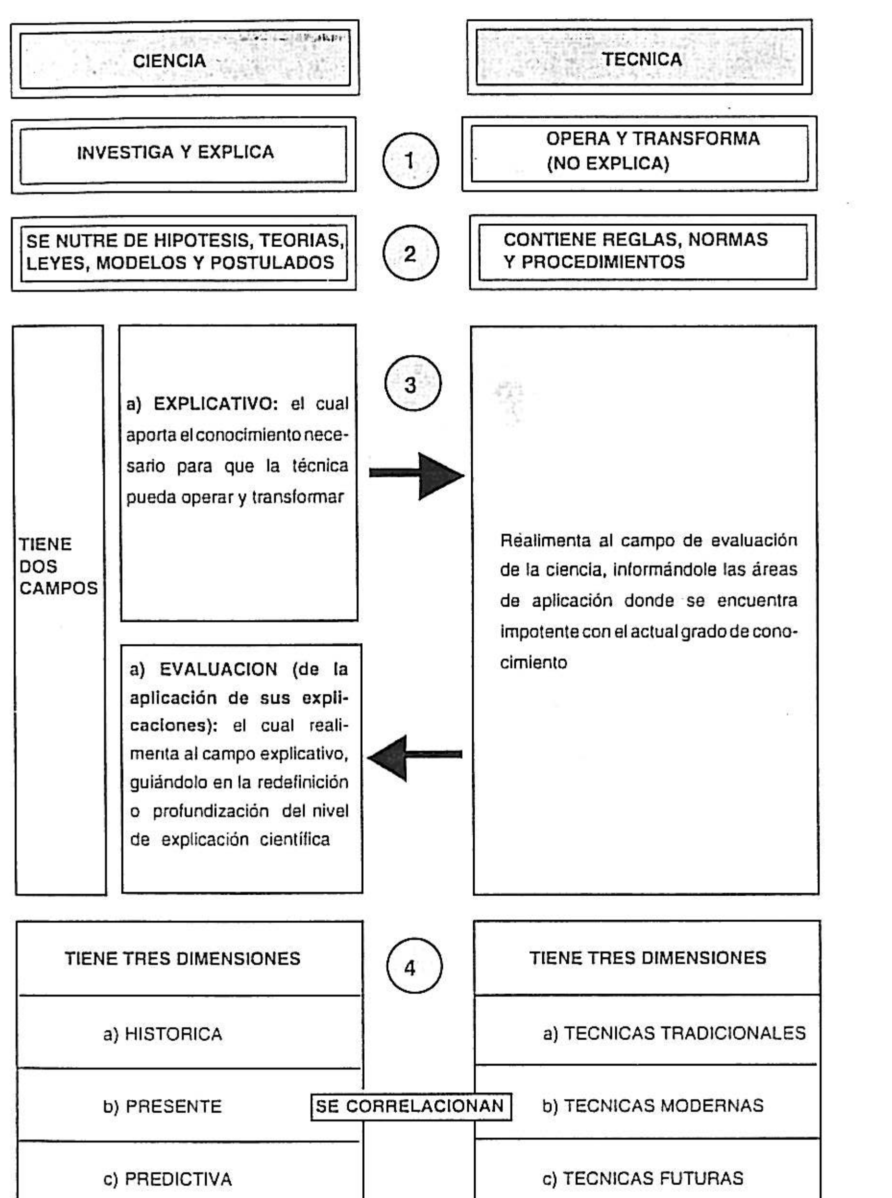
La ciencia investiga y busca comprensión, elabora leyes, hipótesis y aplica con rigurosidad el método científico.

La técnica transforma y opera una realidad, aplica normas y procedimientos con rigurosidad y sobre la base de un programa objetivamente definido.

El arte trata de captar una realidad en un plano vivencial y espiritual en forma esencial pero subjetiva, tanto para sí como para los demás.

1.5. ¿Dónde está la administración?

Tal como se explicara en la introducción, dentro de la administración es ardua la polémica sobre la esencia de sus contenidos. Hay autores



Cuadro Nº 2. *Análisis de la relación entre la ciencia y la técnica*

que la consideran una ciencia, quienes suponen que es tan sólo una técnica y jamás podrá aspirar a ser una ciencia, y también hay quienes la consideran un arte.

Ante lo explicado para el continente de las artes concluimos en que resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de una realidad. Los autores que así la consideran cometen errores semánticos y de lenguaje, o simplemente desconocen el verdadero concepto de arte y el único y verdadero objeto de estudio de la administración, en cuanto a su foco de estudio, a sus contenidos y a su rigorismo epistemológico. Por otro lado, confunden el papel de las variables del ser humano dadas por el talento, la inteligencia y la creatividad. Así, quizá suponen que todo administrador debe tener talento, imaginación e inteligencia y por supuesto que tienen razón. Pero estas tres variables se dan también en la ciencia y en la técnica.

En consecuencia, habrá científicos, técnicos y artistas con mayor o menor talento, imaginación e inteligencia, pero sin ningún lugar a dudas los tres realizan cosas distintas, están guiados por motivaciones diferentes y sus actitudes, si bien pueden ser complementarias, están totalmente separadas y definidas.

Al descartar el campo del arte como posibilidad para ubicar a la administración, nos quedan tres alternativas: que la administración sea una ciencia, una técnica, o ambas cosas a la vez.

Parecería que esta última es la apreciación correcta, pues la administración tiene un objeto de estudio al que trata de conocer. Como tal operará en sus dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento: la retrospectiva, la actual y la futura.

Para la consecución de este objetivo deberá aplicar como herramienta esencial el método científico y, por medio de él, elaborará teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica y evolución de su objeto de estudio, esto es, las empresas u organizaciones; éste es el mundo de los teóricos y de los académicos de la administración.

Pero también existe una técnica de la administración, que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad; éste es el mundo de los gerentes profesionales, mejor definido por el universal concepto de "management".

Ciencia y técnica de la administración actúan en forma complementaria, y a modo de interactividad realimentada. Esto significa que el campo explicativo de la ciencia alimenta a la técnica; de sus progresos y estancamientos surge la realimentación para el campo de la evaluación

y redimensión de las explicaciones científicas. Estas se revierten luego al campo explicativo y profundizan, reorientan o recrean el horizonte científico del foco de atención dentro del objeto de estudio (ver cuadro Nº 2).

La administración podría ser concebida, entonces, como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta; ésta es la actividad que se desarrolla en las universidades.

Sobre la base de este conocimiento, la ciencia de la administración genera hipótesis que permiten un nivel prescriptivo o normativo, íntimamente vinculado con la técnica de la administración, que trata de conducir a los objetivos fijados, generando las aplicaciones de las distintas herramientas existentes para su consecución tal lo que se desarrolla en las empresas.

Cuando las empresas se apartan de sus objetivos, o se registran distorsiones que obliguen a una intervención para el cambio de alguna o de todas sus partes, la técnica de la administración vuelve a necesitar la ayuda de la ciencia de la administración para profundizar el conocimiento de la empresa y comprender qué es lo que está pasando y qué es lo que motiva su alejamiento de los objetivos. Sólo de esa forma la técnica de la administración podrá seleccionar la herramienta utilizable para eliminar las causas y los efectos distorsionantes.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica con todas las consecuencias que dicho procedimiento puede generar; esto es lo que le sucede a los empresarios intuitivos que no cuentan con gerentes profesionales.

Lo expuesto sobre ciencia y técnica exige una definición epistemológica por alguna de las varias posiciones existentes. Para ello se debe conocer dentro de qué campo científico se encuentra el objeto de estudio de la administración y a renglón seguido identificar el método científico aplicable en cada caso.

Reiteramos que, cuando a veces se habla de empresarios que tienen un don natural para los negocios, no los negamos sino todo lo contrario, los admiramos y los necesitamos. A eso lo llamamos talento y capacidad de emprendimiento, pero no arte.

Si a estos empresarios talentosos se le acoplaran técnicos capaces, esto es, gerentes profesionales, se potenciaría la posibilidad de tener una empresa exitosa.

1.6. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Están absolutamente en claro las diferencias entre ciencia, técnica y arte? ¿Podría aplicarlo a otra disciplina además de la administración?

b) ¿Se han comprendido las diferencias entre el continente del arte y el talento o creatividad que hacen falta tanto en el arte, como en la técnica y en las ciencias?

c) ¿Se entendió el grado de relación entre la ciencia y la técnica?

d) ¿Se comprendieron las razones por las cuales resultaría imposible que las empresas fueran conducidas por "artistas"?

Capítulo II

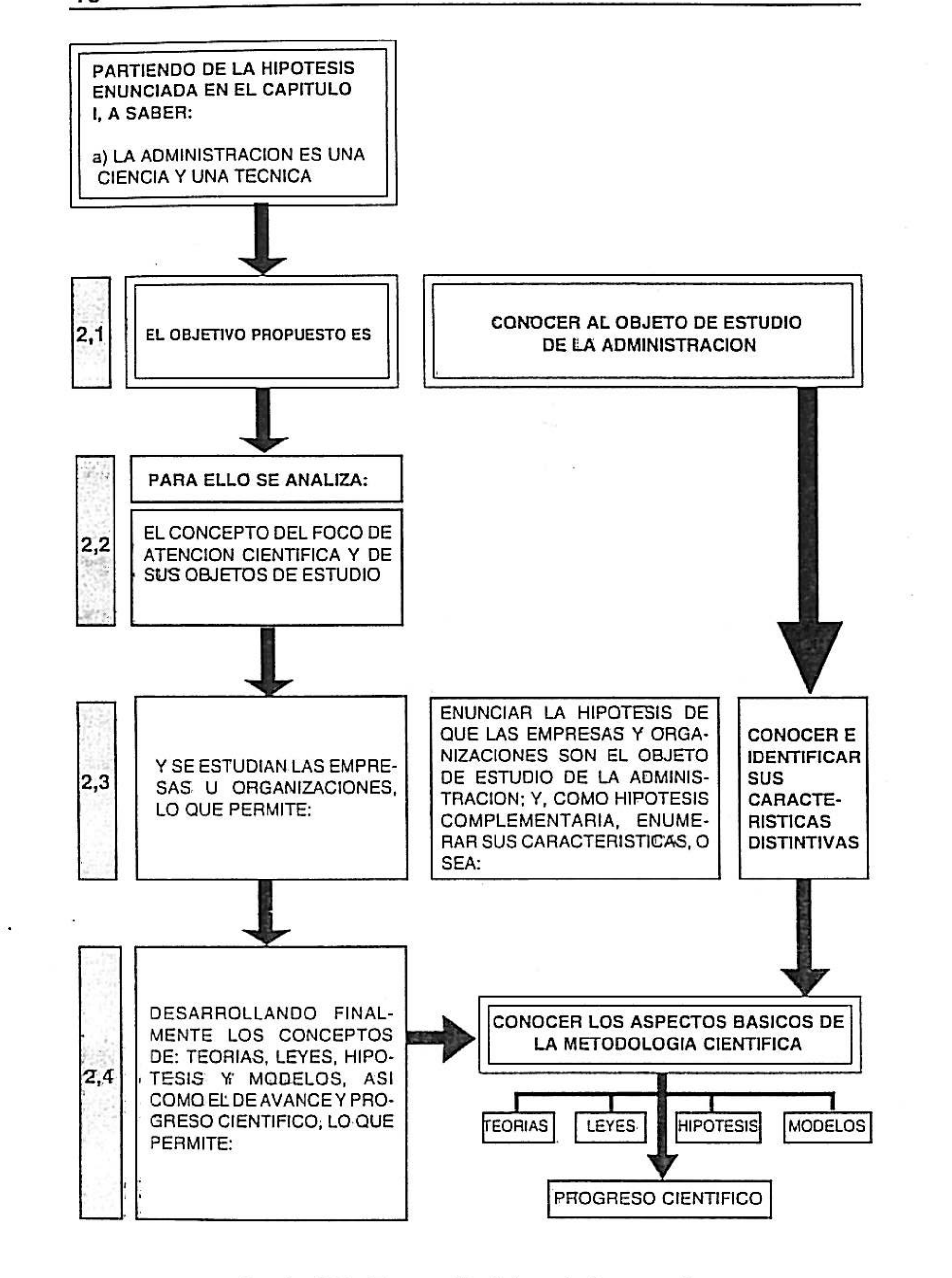
¿Cuáles son las características de las empresas?

2.1. Proposiciones e hipótesis

El objetivo de este segundo capítulo está referido a la identificación de las características del objeto de estudio de la administración. Previamente se analizan los conceptos de foco de atención y de blanco y objeto de estudio científico.

En función de lo indicado, se enuncia, como hipótesis, que las empresas u organizaciones son la materia de estudio de la administración; se agrega un análisis y enumeración de las características distintivas de esta esfera de conocimiento.

Posteriormente se estudian los aspectos de la metodología científica procurando definir, por una parte, los contenidos de las teorías, de las leyes, de las hipótesis y de los modelos de la ciencia y, por otra, se analizan los muy importantes conceptos de avance y progreso científicos. El cuadro N° 3 exhibe el desarrollo de este capítulo.



Cuadro Nº 3: *Desarrollo del capítulo segundo*

2.2. La empresa es el foco de la atención de la administración

En toda ciencia tiene prioridad la búsqueda precisa y absoluta de su objetivo básico de estudio, para luego focalizar sobre él los esfuerzos de investigación y comprensión, construyendo a partir de allí una compleja red estructurada sobre la base de hipótesis, leyes, teorías y modelos.

Es nuestra intención desarrollar las distintas alternativas que caben a la administración en su búsqueda de las características de su objeto de estudio, así como también de un método científico de aplicación.

Nos basaremos en la hipótesis expuesta en el ϕ 1.4, esto es, que la administración tiene dos cauces: el de la ciencia –que evidencia la existencia del objeto de estudio– y el de la técnica –que supone un conjunto de contenidos instrumentales apropiados para el manipuleo, el control y/o la transformación del mencionado objeto de estudio–.

A partir de este acuerdo, desarrollaremos una búsqueda que nos lleve a la identificación y análisis de las características específicas de las empresas u organizaciones, partiendo de nuestra hipótesis de base consistente en que ellas son el objeto de estudio de la ciencia de la administración, y la razón de ser de la técnica, es decir, la gerencia.

2.3. Las empresas: análisis de sus características

Un conocido sociólogo estructuralista, PARSONS[1], considera a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Fundado en este concepto, otro autor estructuralista, ETZIONI[2], acota que dentro de esta definición se incluye a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones; por el contrario, no están incluidas las tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares. Los elementos o variables que ETZIONI considera para discriminar esta clase de unidades sociales que, siendo grupos humanos, no alcanzan a conformar una organización son justamente las características a las que nos hemos referido precedentemente.

[1] PARSONS, T., *Structure and process in modern societies*, Free Press, USA, 1960, pág. 17.
[2] ETZIONI, A., *Organizaciones modernas*, UTEHA, México, 1972, págs. 4 y 5.

Para este autor, las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de lo siguiente:

1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos;

2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización, remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia;

3) sustitución de personal, es decir que las personas cuyo desempeño no satisface pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante su traslado o su promoción.

Después de exponer estas tres características distintivas, ETZIONI acota *que otras unidades sociales se ven afectadas hasta cierto grado por la planeación consciente (por ejemplo, el presupuesto familiar), por la existencia de centros de poder (por ejemplo, jefes tribales) y por la sustitución de sus miembros (por ejemplo, mediante el divorcio); pero la extensión de que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente, es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales a las que llamamos organizaciones. De ahí que las organizaciones cuiden del control de su naturaleza y destino mucho más que cualquier otro grupo social.*

ETZIONI define el concepto de organización en función de una apreciación marcadamente sociológica, para luego precisar, mediante un análisis comparativo entre el objeto organización y los restantes grupos o unidades sociales, cuáles son sus características distintivas.

Preocupación similar demuestra KLIKSBERG [3] al desarrollar un análisis, que incluye a las definiciones de autores de diferente extracción, y concluye con su concepción de las organizaciones y de sus características fundamentales.

Una de las definiciones citadas por este autor corresponde a MALINOWSKI, para quien, desde un punto de vista antropológico, *la organización como institución social, es "un grupo de gente unida en una labor o labores comunes ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas".*

[3] KLIKSBERG, B., *El pensamiento organizativo*, Depalma, Buenos Aires, 1971, pág. 24.

De esta definición se pueden destacar los conceptos de: labor común, reglas, aparato técnico y sentido de identificación o propiedad de medios, que rodean al grupo organizado.

Esta definición sociológica de *institución* enfatiza las características de existencia de autoridad y su identificación en una cabeza.

Otra de las características surge de la definición de organización de BARNARD, cuando expresa: *La actitud consciente y coordinada constituye la característica esencial de la organización.*

Advertimos en esta apreciación una coincidencia con lo señalado por ETZIONI en lo referente a la coordinación consciente, como nota destacable de la organización respecto de otros grupos.

También para MARCH y SIMON el concepto de coordinación resulta importante; en su libro[4] dicen: *Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central.*

ARGYRIS [5], por su parte, expone otra característica importante que es la racionalidad con que las organizaciones desarrollan sus actividades. A esta variable, ARGYRIS la considera como *la propiedad fundamental de la organización formal en su basamento lógico o su racionalidad esencial.*

Desde el punto de vista teórico, la búsqueda del concepto de organización tiene dos tratamientos: uno muy simplista, denominado método empírico, y otro más profundo y completo, denominado método analítico. Con esta segunda postura nos sentimos identificados, al igual que los autores citados.

Ambas formas de tratamiento del tema merecen, sin embargo, ser conocidas; para ello las presentamos a continuación:

1) *Método empírico*: este método ha sido desarrollado por ciertos autores de administración basados en una notable experiencia realizada generalmente en el campo profesional como consultores o asesores. Operativamente consta de los siguientes pasos:

a) enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen;

b) categorización de las organizaciones según sus aspectos;

c) clasificación por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, particularidades y diferencias.

Como se aprecia, el nivel de consistencia de este método es reducido; depende fundamentalmente del grado de experiencia de quien lo aplique y aun así resulta muy difícil definir las características por carecerse de una lógica común y de precisión semántica.

[4] MARCH y SIMON, H. A., *Teoría de la organización*, Ariel, España, 1961, pág. 4.
[5] ARGYRIS, C., *Personalidad y organización*, Harpers, USA, 1957, pág. 54.

Es el método que han utilizado los clásicos y neoclásicos de la administración, que trataron de avanzar mediante la integración de las comparaciones entre organizaciones de distintos tipos y formas.

Erróneamente, procuraron construir una ciencia de la administración sobre la base de la experiencia y de la comparación de hechos, para ir conformando, por características comunes, las leyes, principios y reglas de aplicación general. En suma, es el método empírico puro del positivismo. Se ejemplifica a continuación cómo opera este método:

a) *enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen:*

1) empresas con fines de lucro;
2) el Estado;
3) las cooperativas;
4) las instituciones civiles;
5) los sindicatos;
6) los partidos políticos;
7) los ateneos culturales;
8) los clubes;
9) las fuerzas armadas;
10) las iglesias;
11) las empresas mixtas;
12) las empresas del Estado autónomas y autárquicas, etcétera.

Corresponde luego aplicar el segundo paso, o sea:
b) *categorización de las organizaciones según sus aspectos comunes:*

1) según la forma de integración del capital:
• privadas;
• estatales;
• mixtas;
2) según sus fines u objetivos:
• con fines de lucro (las empresas);
• sin fines de lucro:
  1. con fines comunitarios;
  2. con fines religiosos;
  3. con fines culturales;
  4. con fines políticos;
  5. con fines deportivos;
  6. con fines gremiales;

3) según su forma jurídica:
• unipersonal (aunque formada por varios individuos);
• colegiada o institucionalizada:
  1. anónima;
  2. civil;
  3. de responsabilidad limitada;
  4. colectiva;
  5. cooperativa;
  6. de capital e industria;
4) según el origen de su capital:
• nacional;
• extranjera;
• mixta;
5) según su sistema de autoridad:
• autoritarias:
  1. propiamente dichas;
  2. paternalistas;
  3. burocráticas;
• participativas:
  1. propiamente dichas;
  2. de cogestión;
  3. de autogestión;
6) según su tamaño:
• grandes;
• medianas;
• pequeñas.

Debe considerarse esta categorización como meramente enunciativa, ya que puede ampliarse según otros atributos. El tercer paso es:

c) clasificación, por comparaciones sucesivas, de su características comunes, particularidades y diferencias. En este paso cada autor realiza su interpretación personal.

2) *Método analítico*: es mucho más profundo que el anterior. No utiliza solamente la observación de los hechos, principal atributo del método empírico puro, sino que además incluye la deducción y el aporte interdisciplinario. Analiza a las organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras ciencias y, en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno.

Simultáneamente con la estructura del objeto de estudio, este método procede a efectuar la prueba de consistencia, comparándolo con

los objetos de otras ciencias y demostrando en cada caso que son distintos en función de las características diferenciales analizadas.

Ejemplificando, en el caso de las organizaciones se pueden analizar sus diferencias con los objetos de estudio de la sociología, de la economía, de la ingeniería, de la contabilidad, etcétera.

Consideramos a este método analítico como el más apropiado para utilizar en administración, tanto por su mayor nivel teórico como por sus posibilidades operativas de aplicación.

Sin embargo, no todo es desechable en el método de la tipología. Merecen rescatarse algunas contribuciones, no ya en su nivel metodológico, sino en sus aspectos prácticos que pueden considerarse como extensivos y complementarios del método analítico.

A la ampliación del concepto de organización que puede brindar la enumeración y categorización de los distintos tipos (como se vio en a] y b]), no la consideramos una base coherente de definición metodológica, pero sí una posibilidad concreta de particularizar el análisis diferencial de los objetos, dentro de una gran clase.

Asociada al método analítico, de donde provendrán las características del objeto, la tipología puede ampliar el espectro en un sentido descendente, brindando un análisis específico de ramas o áreas por medio de una estructuración en subobjetos, subtipos o subclases.

Sintetizando, puede considerarse como correcta la aplicación del método analítico, complementándolo con la descripción tipológica como una forma de ampliar el campo de estudio de las caracterísiticas de las distintas organizaciones.

En nuestra opinión, las caracterísitcas que permiten una adecuada definición de empresa o de organización (posibilitando, en consecuencia, una precisa identificación del objeto de estudio de la ciencia de la administración), son las siguientes:

1) es un grupo humano con caracteres de institución social, según la definición que de ésta hacen la antropología y la sociología. Se diferencia de los grupos humanos, objeto de estudio de la sociología, por las características que se citan a continuación (punto 2 en adelante). Las culturas y subculturas que conforman a esta institución social tienen particularidades que la alejan del objeto de estudio de la antropología;

2) es una institución social, en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista; esto quiere decir que tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones también comunes;

3) la particularización de cómo se fijan las metas está asociada a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos;

4) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, pero racional y consciente, en función de la coordinación individual y grupal. He aquí una de las caracterísitcas distintivas de los grupos humanos corrientes;

5) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, pero coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo;

6) dentro de este grupo existe la posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de cualquiera de los miembros;

7) esta institución social cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros. Estas relaciones de estructura son relativamente estables en el tiempo;

8) esta institución social está influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente o contexto, al cual, por su parte, también influye;

9) esta institución social no persigue exclusivamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son sólo un tipo entre las muchas organizaciones que existen;

10) dado que el Estado y las organizaciones de su órbita se pueden incluir por sus características dentro de lo descripto en los nueve puntos citados, concluimos que se encuentra dentro del campo de estudio de la administración, aunque por sus particularidades, en una subrama denominada administración pública.

2.4. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) Analice las características de una empresa y enumere las diferencias que tiene con un grupo humano común.

b) ¿Están en claro las diferencias que existen entre la administración, la sociología y la psicología social?

c) Las características enunciadas en relación con la fijación de metas y el comportamiento finalista y racional, ¿le permiten ejemplificar en base a alguna empresa que usted conoce?

d) ¿Cómo vincularía entre sí las estructuras de autoridad, comunicación, información y control?

Segunda parte

LA ADMINISTRACION TRADICIONAL (1900 - 1970)

Propuesta

Analizar la evolución de las empresas y de su medio ambiente entre 1900 y 1970, para conocer sus realidades a través de las ideas de los estudiosos que fundaron "escuelas" o grupos de ideas, tal como se aprecia en el cuadro Nº 4.

El objetivo fundamental es conocer qué conceptos técnicos se rescatan para aplicar en la realidad actual de las empresas, hoy.

Cuadro Nº 4. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O´DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V		EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV	LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURA-LISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX

1900 1925 1940 1946 1950 1960 1970

Capítulo III

Las escuelas clásicas (1900 - 1925)

3.1. La escuela de administración científica

a) *ANTECEDENTES*

Si bien existe una historia previa en materia de administración, todos esos antecedentes en el plano teórico y técnico adquieren un papel secundario frente a la magnitud de los cambios y desarrollos que hacen irrupción a partir de 1880.

Por ello, en general, se reconoce a la escuela de la administración científica como el punto de partida de la administración contemporánea. Los aspectos básicos que aportaron los autores de esta escuela justifican el reconocimiento que los considera como el primer peldaño de los estudios de la administración, pudiendo citarse los siguientes:

a) constituye el primer desarrollo que científica e integralmente se propone analizar y normalizar los procesos productivos con el objeto de aumentar la eficiencia y la productividad;

b) responden con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que el contexto y las organizaciones de esa época les requieren;

c) complementan a la tecnología de ese estadio, desarrollando técnicas y métodos que normalizan la producción y logran aumentos efectivos en la productividad.

Cuadro Nº 5. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

	1900–1925	1925–1940	1940–1946	1946–1950	1950–1960	1960–1970
PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O'DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V		EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV	LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURALISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX

1900 1925 1940 1946 1950 1960 1970

Dentro de esta escuela, emerge como figura importante, la de su fundador y principal intérprete, FREDERICK W. TAYLOR.

b) *APORTES EFECTUADOS POR FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)*[1]

Con el objeto de resumir y sintetizar toda su labor, tanto en el plano teórico como en el práctico, desarrollamos un esquema metodológico de la administración científica, cuya formulación surge de la exposición de los cuatro principos fundamentales de la administración, incluidos en el capítulo segundo de la obra básica de TAYLOR[2]:

1) desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos;

2) seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de la fórmula clásica, es decir, dejar librado al azar y a las oportunidades de la vida del obrero las posibilidades de mejorar su formación y las técnicas;

3) efectuar una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad; en vez de cargar al obrero con el peso de esta última, sólo deberá responder por su tarea, que ha sido perfectamente definida por los niveles de producción, que según el estudio científico, puede y debe hacer;

4) cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables.

Según sus experiencias y presentaciones ante la comisión especial de la Cámara de Representantes, efectuada en 1912, surge una detallada lista de propuestas que constituyen, desde el punto de vista operativo el esquema metodológico de TAYLOR:

1) se deben seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que desempeñarán;

2) se deben estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones, las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas e implementos con que se contará en el trabajo;

3) se deben cronometrar las operaciones y cada uno de los movimientos;

4) se debe estudiar cada proceso y su relación con el anterior y el posterior; luego se analizarán las operaciones de cada proceso en relación con los conectados, eliminando los tiempos inútiles y ociosos, cambiando los movimientos lentos, y anulando los transportes innecesarios;

[1] TAYLOR, FREDERICK, *Principios de administración científica*, El Ateneo, Bs. As., 1969.
[2] TAYLOR, *op. cit.* en nota 1, pág. 29.

todo este trabajo de tiempos y movimientos se efectúa aprovechando la natural aptitud física y anatómica del hombre;

5) se debe desarrollar una supervisión de tipo funcional, en vez de la autoridad anacrónica ejercida por capataces generales;

6) se deben establecer normas y métodos a través de la selección de los mejores movimientos y la óptima estandarización del herramental; todo este proceso debe estar escrito en fechas que el obrero conocerá y tendrá fijadas en el puesto de trabajo;

7) se deben establecer primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción. Se debe aplicar, siempre que resulte posible, el pago por pieza;

8) se deben planificar todas las tareas y efectuar una razonable y lógica preparación del trabajo de cada puesto.

Cabe citar, como complemento de este punto, las conclusiones que TAYLOR incluye en el cierre de sus *Principios de la administración científica*[4], donde trata de resumir su concepción científica de la administración.

No es un elemento individual, sino más bien toda esta combinación, lo que constituye la administración científica, que puede ser resumida así:

1) ciencia, no regla empírica;
2) armonía, no discordia;
3) cooperación, no individualismo;
4) rendimiento máximo, en lugar de producción restringida;
5) formación de cada hombre, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

Deseo expresar nuevamente que la época de las grandes proezas personales o individuales de una persona sola, y sin ayuda de los que la rodean, se aleja rápidamente.

Y llega la época en que todas las grandes obras serán hechas por este tipo de cooperación en la cual cada hombre ejecuta la función, y todo ello sin perder nada de su originalidad y de su propia iniciativa y, sin embargo, controlando y trabajando armoniosamente con muchos otros hombres.

1) OBRAS BASICAS Y TRABAJOS REALIZADOS

a) OBRAS BASICAS

1903. *Shop management;*
1907. Corte de metales;

[4] TAYLOR, *op. cit.* en nota pág. 99.

1911. Principios de administración científica;
1912. *Scientific management;*
1912. ¿Qué es la administración científica?

b) TRABAJOS REALIZADOS

En la Bethlehem Steel Company y en la Midvale Steel Company:
- Análisis de métodos;
- Organización de la producción;
- Implantación del trabajo a destajo;
- Fijación de estándares;
- Selección científica de obreros;
- Cambio de la supervisión clásica por funcional;
- Control de producción y eficiencia.

Aplicación a las siguientes áreas:
1) corte de metales;
2) trabajos de albañilería (en colaboración con F. GILBRETH);
3) manipuleo de lingotes;
4) carga de carretas de mineral;
5) fabricación de piezas metálicas;
6) canteo y verificación (en colaboración con S. THOMPSON y H. GANTT).

2) INFLUENCIA Y RESULTADOS LOGRADOS

En menos de una década, las técnicas y proposiciones de la escuela de administración científica se difundieron a nivel académico (universidades, asociaciones, colegios técnicos) y se aplicaron en industrias.

Esta rápida asimilación por parte de organizaciones industriales parece constituir el mejor termómetro para medir el grado de éxito que lograron respecto de las expectativas que las generaron, como búsqueda y respuesta a necesidades de aumentos de eficiencia y productividad.

Recurriendo a citas de TAYLOR y de sus colegas de la escuela, podemos sintetizar así los resultados obtenidos:

1) se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea;

2) estas técnicas lograron un efectivo aumento de la productividad; las aplicaciones lograron escalas de aumentos de eficiencia desde el 40% al 300%; en las aplicaciones de técnicas de verificación de municiones se logró realizar, con 35 operarias, lo que antes se realizaba con 120 operarias;

3) las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia, a pesar de que se redujo la jornada laboral entre 1/2 hora y una hora;

4) al aplicar los sistemas de incentivos los operarios aumentaban su remuneración entre el 50% y el 100%;

5) la supervisión funcional revolucionó el sistema de control y demostró notable superioridad sobre el anterior sistema de capataces generales;

6) la administración científica dosificó los descansos y pausas de la labor diaria, y los descansos mensuales; a pesar de que los obreros descansaban más y mejor, la producción y la eficiencia aumentaron;

7) las organizaciones mejoraron sensiblemente la calidad de sus productos, disminuyeron los niveles de rechazos por calidad y tolerancias excedidas; ésta fue otra de las causas del aumento de productividad;

8) en síntesis, la administración científica obtuvo planeamiento, estándares de tiempo por pieza, control de la producción, incentivos y pagos a destajo, estudio de la relación hombre-máquina, eliminación de tiempos y transportes inútiles, estudio de relación de cercanía entre máquinas, normas de control de calidad, supervisión funcional y entrenamiento y capacitación adecuada al operario.

3) ¿QUE ES LO QUE SE PUEDE APLICAR HOY EN LAS EMPRESAS?

El foco de atención de este grupo de ideas estuvo centrado casi exclusivamente en el campo industrial-fabril.

TAYLOR, según el contexto y la organización de esa época, basó sus trabajos en supuestos formalistas y autoritarios, sin asignar al hombre otro papel que el de un engranaje más de la formidable máquina de la eficiencia y la productividad.

Centró su estudio en las relaciones hombre-máquina-producción tratando de obtener su mejor aprovechamiento llamando a esto eficiencia productiva.

El énfasis aplicado a los estudios anatómicos y fisiológicos del hombre superó ciertas barreras de la defensa orgánica, al perseguirse obsesivamente el óptimo del rendimiento físico. Ese óptimo de producción no coincidió con el del funcionamiento orgánico resultante del esfuerzo humano.

Sus estudios de tiempos, movimientos, transportes y desplazamientos fueron el embrión de la racionalización industrial. Los desarrollos de TAYLOR en esta materia fueron tan sustanciales que, excepto las lógicas modificaciones de adaptación a la evolución tecnológica, siguen siendo una de las herramientas de aplicación obligada en el área de producción de todas las organizaciones. Tiene la enorme importancia de constituir el primer intento serio de estudiar la administración en forma científica.

Si bien sólo se aplicó al área industrial, los resultados obtenidos fueron de tal repercusión que se constituyó en la teoría y técnica de utilización obligatoria en dicho campo.

3.2. La escuela de administración industrial y general

a) *ANTECEDENTES Y DIFERENCIAS CON LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA*

Esta escuela surge contemporáneamente a la escuela de administración científica. Como aquélla, es una respuesta a las necesidades que requieren las organizaciones y el contexto. Las publicaciones de la escuela de administración industrial y general surgen en Francia, cuando el grupo de ideas de TAYLOR ya había alcanzado notable difusión y sus proposiciones y técnicas eran de utilización corriente.

b) *APORTES EFECTUADOS POR HENRI FAYOL (1841-1925)*

En la introducción de su libro, FAYOL[5] expone con qué alcances se propone desarrollar su obra; de allí se deducen aspectos importantes de su filosofía administrativa.

La administración desempeña en el gobierno de todos los negocios, grandes o pequeños, industriales, comerciales, políticos, religiosos o de cualquier otra naturaleza, un papel muy importante. Me propongo exponer en este libro mis ideas sobre la manera mediante la cual ese papel debería cumplirse.

Mi trabajo ha sido dividido en cuatro partes:
1a. parte: necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa;
2a. parte: principios y elementos de administración;
3a. parte: observaciones y experiencias personales;
4a. parte: enseñanzas de la guerra.

Como se advierte en esta presentación, FAYOL se propone la búsqueda de una administración integral, aplicable a diferentes tipos de orga-

[5] FAYOL, H., *Principios de administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, 1969, pág. 143.

nizaciones. Ese concepto de administración lo vincula con el gobierno de las organizaciones, explicitando su óptica metodológica, que lo llevará a desarrollar las bases y estructuras de la teoría clásica de la dirección y administración.

En lo referente al concepto de autoridad, fundamenta todos sus desarrollos sobre bases autoritarias y formalistas.

Tal como sucediera con TAYLOR, reproduce en sus trabajos las constantes que el medio ambiente y las organizaciones de la época le señalan como influencias dominantes.

Su modelo de autoridad se soporta sobre sus premisas *autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer.*

Esta concepción es denominada *autoridad de derecho divino,* por su formulación similar a las adoptadas por los reyes, quienes se arrogaban la representación en la tierra de una estructura de poder de tipo natural instituido por Dios. Por extensión, esta idea de autoridad tiene bases similares, asegurando al patrón esa representación del orden natural en el ámbito de la empresa.

De lo antedicho surge que sus trabajos, como los de TAYLOR, se desarrollan dentro de la dimensión formal, sin considerar las variables de la conducta y el comportamiento.

Para corroborar esta conclusión, basta citar otra de las premisas de FAYOL: *El individuo es una constante; se le indica qué debe hacer, y lo hace.* De ella se desprende la concepción mecanicista, considerando a los individuos como no pensantes, totalmente sumisos, casi como autómatas o máquinas.

En función de esta concepción altamente formal y autocrática, FAYOL define una estructura de operaciones, donde el nivel de funcionalización resulta altamente adecuado, pero los conceptos de comunicaciones e informaciones que los nutren vuelven a embarcarse en moldes rígidamente formalistas.

Sus ideas sobre comunicaciones demuestran mayor preocupación por preservar la autoridad que por nutrir de información a los distintos sectores.

Considera dos tipos de comunicaciones: las descendentes, por cuyo canal se envían las órdenes de los superiores a los subordinados, y las ascendentes, vínculo que permite que el subordinado reciba la información para el control de lo oportunamente ordenado.

Fuera de estos tipos de comunicaciones no reconoce ninguna otra posibilidad de vínculo o relación entre los miembros de la organización. Como excepción, plantea en uno de sus trabajos el *camino del puente,* una especie de comunicación horizontal de la que recela y sólo admite en

aplicaciones restringidas que cuenten con el conocimiento y aprobación del superior y que estén sometidas a un sistema especial de supervisión.

El análisis de su obra permite apreciar dos diferentes dimensiones en lo referente a la metodología. Por una parte, la aplicación del método empírico que le permite acumular informaciones pacientemente observadas y analizadas durante más de cuarenta años, las que luego clasificó y compiló para su publicación.

Por otra parte, sus numerosas citas respecto de las *experiencias realizadas* sugieren que en sus últimos años acordó al método experimental valorización similar o superior al empirismo.

En la última parte de su vida recibe las influencias de los cambios sociales, pero éstas no llegan a plasmarse en obras que modifiquen sustancialmente sus trabajos fundamentales.

POPESCU [6] dice lo siguiente: *En primer lugar debemos mencionar su intento* (el de FAYOL) *de dar un fundamento metodológico a la doctrina administrativa.*

Es casi seguro que FAYOL había profundizado sobre problemas del método científico después de la publicación de aquel libro. Esto no significa que trabajara sin método, pero sólo después de haber leído los estudios metodológicos de DESCARTES, COMTE y, particularmente, CLAUDE BERNARD, se dio cuenta de que había aplicado *instintivamente* el mismo método, y que *sin saberlo* era un discípulo fervoroso de estos pensadores.

Desde ese momento su doctrina administrativa se llamará positiva o científica (por analogía con el método positivo o científico de COMTE) o experimental (por analogía con el método experimental de CLAUDE BERNARD), para distinguirse de la administración empírica, que es el fruto de la práctica inconsciente y espontánea.

En una obra publicada después de su muerte, *El despertar del espíritu público* (1927), FAYOL señala claramente su cambio de orientación metodológica; allí dice respecto de la doctrina administrativa: *Pero ella no se puede constituir científicamente sino por la vía experimental, es decir, por la aplicación inmediata y rigurosa del razonamiento de los hechos, que la observación y la experimentación proporcionan.*

Con el agregado de estas apreciaciones sobre su fundamentación metodológica, veremos a continuación las propuestas básicas y los desarrollos técnicos de FAYOL.

Pueden destacarse las siguientes:

1) concepción de la administración;
2) definición de las áreas de operaciones de una empresa;
3) enunciación de los principios de la administración.

[6] POPESCU, *op. cit.,* págs. 123/4.

En su conjunto forman una completa doctrina administrativa, la base de la administración clásica que, con ajustes y modificaciones, sobrevivirá por más de cincuenta años. Analizaremos cada una de sus propuestas, señalando sus alcances y grado de profundidad.

1) CONCEPCION DE LA ADMINISTRACION

Parte de la concepción básica de que administrar es gobernar y de que gobernar es, casi por completo, administrar.

Esta tarea de gobernar, a la cual define como *arte de gobernar los negocios*, consiste para él en asegurar una equilibrada y permanente relación entre las funciones esenciales de la empresa. Estas funciones se refieren a las áreas de operación en las que dividió a la empresa.

Este arte de gobernar o administrar exige el desarrollo de los siguientes elementos:

Primero: *prever;* avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; estos programas deberán desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones significativas en las actividades.

Segundo: *organizar;* dotar a la empresa de la estructura de atención que las actividades exijan, tanto en lo material como en lo financiero, de personal, etc.; deben compatibilizarse los distintos tipos de recursos de la estructura, de manera de ser suficientes y eficientes en función de las necesidades de operación.

Tercero: *dirigir;* lo utiliza como sinónimo de mando, o sea, como la forma de conducir al personal y a la organización toda.

Cuarto: *coordinar;* búsqueda de relación y unión de todas las actividades de la empresa; tiende a lograr armonía entre las actitudes y metas de los miembros.

Quinto: *controlar;* verificación y vigilancia de las operaciones para que se desarrollen en función de las reglas y órdenes emitidas; el control debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones; de lo contrario, no será eficaz.

2) DEFINICION DE LA AREAS DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA

Estas áreas, que FAYOL denominó funciones, constituyen un embrión de estructura organizativa y un criterio básico de departamentalización de funciones.

Su clasificación contiene:

a) *funciones técnicas:* incluyen a la producción, fabricación y/o transformación, o sea a los conjuntos de los procesos productivos;

b) *funciones comerciales:* incluyen la compra, la venta y los cambios, totalizando al conjunto de las transacciones;

c) *funciones financieras*: referidas a la búsqueda y administración del dinero;

d) *funciones de seguridad:* referidas a la custodia de las personas y del patrimonio de la empresa;

e) *funciones de contabilidad:* incluyen los inventarios, balances y costos y están referidas a la información y al control;

f) *funciones de administración:* incluyen la previsión, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la empresa.

3) ENUNCIACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

La propuesta de FAYOL alcanza a catorce principios, aclarando que no es taxativa sino meramente enunciativa. Estos principios son algunos de los que pueden ser aplicados. Al presentarlos, FAYOL explica:

Emplearé con preferencia la palabra principios, desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida.

Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables[7].

La enunciación es la siguiente:

1) *División del trabajo*

Es el orden natural y tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización de las funciones, con lo cual se eleva el rendimiento, obteniéndose mayor producción y mejores niveles de calidad.

A pesar de sus ventajas universalmente reconocidas, la división del trabajo debe ser extensiva hasta sus límites naturales, definidos por la experiencia y el sentido de la medida.

2) *Autoridad y responsabilidad*

Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

[7] FAYOL, *op. cit.*, pág. 163.

No puede imaginarse su existencia sin la correspondiente responsabilidad; como tal, ésta asume las características de un complemento indispensable.

Los jefes deben tener, además de la autoridad legal inherente a la función, una autoridad personal que esté conformada por la inteligencia, el conocimiento, la experiencia y las aptitudes.

3) *Disciplina*

Es la obediencia al sistema de autoridad existente.

Está basada en las convenciones que la empresa establece y que todos sus miembros deben respetar y obedecer.

Es absolutamente necesaria para la buena marcha de los negocios, y ninguna empresa puede prosperar sin ella. Su énfasis en este principio hace pensar que ella depende de los jefes, y que cuando existen fallas de disciplina no se debe tanto a problemas de los subordinados, sino a la incapacidad de la jefatura.

4) *Unidad de mando*

Cada persona, para la ejecución de sus funciones, sólo debe recibir órdenes de un jefe. Es éste uno de los principios fundamentales, donde FAYOL no admite ninguna flexibilidad. La vulneración de este principio afecta al control, y esto derrumba toda la estructura administrativa, perdiendo su consistencia y eficiencia. La dualidad de mando no debe existir, porque causa estragos en la empresa y porque no resulta soportable para los hombres.

Debemos destacar que, en este ámbito, se concentran notorias diferencias con TAYLOR, quien se muestra mucho más flexible en materia de unidad de mando, tanto que, en su formulación del concepto de autoridad y supervisión funcional, incurre en vulneraciones evidentes a la rigidez de este principio.

5) *Unidad de dirección*

Debe existir un solo jefe o *una sola cabeza* y un solo programa para cada conjunto de actividades. No debe confundirse con el anterior; este principio tiende a lograr unificación de la dirección. La unidad de mando es otra cosa: no puede existir sin una buena unidad de dirección.

6) *Subordinación del interés particular al interés general*

El interés de una persona no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.

7) *Remuneración del personal*

Es el precio del servicio prestado.

Lo importante es el modo de remunerar; define tipos de remuneración para obreros (por jornal, por tarea y por hora) para jefes medianos, para altos jefes, y para empleados. Debe ser equitativa, tanto para el personal como para la empresa. Incluye, además, una forma de hacer participar al personal en los beneficios.

8) *Centralización*

Lo considera un hecho natural, dado que todo organismo tiende a concentrar las decisiones en la cabeza.

Explica que la centralización y descentralización deben ser utilizadas según las circunstancias de cada caso.

9) *Jerarquía*

Es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menos nivel. Esta vía jerárquica es de utilización obligatoria en materia de comunicaciones. Es descendente para el mando y ascendente para el control.

10) *Orden*

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Lo define como *orden material* y *orden social.*

11) *Equidad*

No excluye ni la energía ni el rigor. Exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad.

12) *Estabilidad del personal*

Las personas necesitan tiempo para iniciarse en una función nueva y

llegar a desempeñarla bien; *si el empleado es desplazado apenas aprendió su tarea, no podrá nunca rendir bien.*

Para formar buenos jefes es de vital importancia darles estabilidad.

13) *Iniciativa*

Es un estimulante poderoso para la actividad del personal. Es la posibilidad de dar, a cada persona, oportunidades para decidir y ejecutar, restringida a los límites de la jerarquía, de la disciplina y el orden.

14) *Unión del personal*

La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella; no debe fomentarse el dividir para reinar. La unión hace y la fuerza, la armonía y la unión son las bases de una buena administración.

4) ¿QUE ES LO QUE SE PUEDE APLICAR HOY EN LAS EMPRESAS?

FAYOL es el pionero de la administración en el campo de la dirección.

Los principios de administración, su partición de la empresa en funciones y su definición acerca de los procedimientos administrativos no fueron modificados en sustancia ni por la escuela neoclásica, ni por el estructuralismo. Sólo la teoría de la organización efectúa un cuestionamiento científico que sitúa sus propuestas dentro de un plano de validez relativa.

En la actualidad una evaluación de sus propuestas supone:

1) su teoría de la autoridad de derecho divino (de contenidos totalitarios y autoritarios) no se adecua a la realidad; el contexto actual exige teorías más integrales y flexibles;

2) sin el sustento de su teoría de la autoridad, el modelo de FAYOL pierde esencia fundamental; al carecer de ese nutrimiento no son aplicables ni su concepto de comunicaciones, ni su esquema de estructura, ni tampoco la mayoría de los principios que enunciara;

3) los principios de administración que constituían la plataforma de su doctrina son sumamente ambiguos y contradictorios, y algunos de ellos no pueden aplicarse sino en función de un tipo muy especial de sistema de autoridad; metodológica y epistemológicamente los principios han sido superados por una nueva y realista ciencia que se apoya en hipótesis, teorías y modelos;

4) su análisis en áreas o funciones y su concepto de administración, si bien son excesivamente generales, constituyeron el punto de partida que posibilitó el desarrollo del ACME, modelo de estructura que presenta un esquema de departamentalización por proceso, que aún se utiliza;

5) por no incluir las variables de la conducta y del comportamiento, dado el contexto en que actuó, sus trabajos son totalmente formalistas; por dicha razón, están absolutamente alejados de la realidad actual en todo cuanto esas variables manifiestan su influencia.

En esencia, sólo se pueden aplicar sus ideas básicas, pero no sus técnicas específicas.

Obsérvese sin embargo que muchos de los conceptos básicos de la administración (autoridad, responsabilidad, centralización), fueron enunciados y esbozados ya por FAYOL.

3.3. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Recuerda las características del contexto político, económico y social en el momento en que TAYLOR y FAYOL desarrollaron sus ideas?

b) Enuncie los resultados que se lograron con la aplicación de las técnicas de TAYLOR y FAYOL, y analice el nivel de validez actual que mantiene las mismas.

c) Explique qué diferencias fundamentales y qué similitudes existieron entre ambos enfoques.

d) Elija dos de los conceptos y/o técnicas expuestas por TAYLOR y por FAYOL que puedan ser aplicados a la realidad en forma pura o adaptados.

e) Explique el concepto de principios de la administración que expuso FAYOL. Elija dos de ellos y analice sus alcances.

Capítulo IV

La escuela de relaciones humanas (1925 - 1935)

4.1. Los cambios del contexto y de las características de las empresas entre 1920 y 1946

Después de la Primera Guerra Mundial, los cambios ocurridos, tanto en lo político como en lo social y económico, influyen en las organizaciones, que se transforman parcialmente: desaparecen algunas de las características analizadas en la etapa anterior, y aparecen en su lugar otras nuevas que le dan fisonomía y problemática diferentes.

a) *LOS CAMBIOS EN LO POLITICO*

Desde 1920 hasta la Segunda Guerra Mundial se van reemplazando las monarquías por regímenes democráticos. Así, el sistema autoritario y de derecho divino se va convirtiendo progresivamente en uno más

Cuadro Nº 6. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

	PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)
1900 – 1925	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	
1925 – 1940	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O'DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V	LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV
1940 – 1946		LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI
1946 – 1950	EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	EL ESTRUCTURA-LISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII
1950 – 1960	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII
1960 – 1970	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX

participativo, donde los ciudadanos, cada vez en mayor medida, tratan de ser artífices de sus respectivos destinos.

También en el seno de la familia se producen cambios: los hijos, si bien sujetos a un sistema de respeto y autoridad, dejan de ser conducidos con el despotismo paterno característico de la etapa anterior.

b) *LOS CAMBIOS EN LO SOCIAL*

Marcan la misma tendencia que en lo político. La creciente demanda de participación llega con un notable incremento en la afiliación sindical, fortaleciendo las estructuras de agremiación de los trabajadores, que por esa vía tratan de lograr y exigir su participación, negándose a cumplir el papel pasivo y ausente de la etapa 1880/1920.

En toda Europa (Italia, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Bélgica, etc.) los sindicatos crecen en número y en vigor, canalizando las inquietudes de la fuerza laboral. Este fenómeno también se verifica en los Estados Unidos, aunque con cierto desfasaje, dado que allí el mayor incremento sobreviene después de la crisis de 1930.

Otra de las variables significativas que se habían aislado, dentro de este contexto, es la influencia de la legislación social, en que el cambio fue sumamente importante.

Los estados, que en la etapa anterior consideraban a las empresas como ámbitos alejados de su influencia y no intervenían para nada en sus cuestiones, a partir de 1920 comienzan a regular las relaciones laborales, a fijar límites de contratación y a restringir los usos abusivos del poder de contratación de las empresas.

Tanto a nivel internacional como nacional, los estados aprueban leyes que van integrando cuerpos orgánicos y perfilan esta etapa con caracteres nítidamente diferenciados. Desde el Tratado de Paz de Versailles, se sucedieron las conferencias internacionales del trabajo, que fueron incorporando a la legislación social aspectos sobre jornada laboral, enfermedades, trabajos insalubres, seguro social, indemnizaciones, etcétera.

Simultáneamente se producen importantes desarrollos en las ciencias afines (sociología y psicología, en gran medida).

La expansión de desarrollos y teorías de las ciencias sociales trajo aparejado un mayor conocimiento sobre las variables de la conducta y el comportamiento, que permitió elaborar modelos más realistas y más integrales aplicados a todo nivel (tanto del Estado, como de las organizaciones primarias y secundarias).

4.2. Los impactos de los cambios en las empresas

La Primera Guerra Mundial y la crisis de 1930 son los dos aspectos más importantes que se registran en este ámbito, en que los cambios no adquirieron carácter tan trascendente como en lo político y social, sino casi exclusivamente en cuanto a lo cuantitativo.

Las necesidades de eficiencia y la búsqueda de resultados de productividad seguían conformando los objetivos básicos en este campo. La tecnología, incorporada a los procesos productivos, seguía en crecimiento y exigía, cada vez más, las aplicaciones de la técnicas de racionalización y eficiencia operativa.

De igual forma, el tipo de mercado competitivo llevaba a buscar los máximos rendimientos del parque industrial y los mínimos costos de producción por unidad fabricada. Inmersas en este contexto, las organizaciones se ven sacudidas por procesos antes inexistentes.

Algunas de las características propias del estadio anterior continúan, sobre todo las vinculadas a aspectos operativos y de producción, donde la mayor eficiencia continúa siendo la meta final a alcanzar. Concomitantemente aparecen nuevas características en el plano social y del comportamiento, dimensión de análisis de la cual el estadio anterior estuvo totalmente carente. Tanto la escuela de administración científica como la escuela de administración industrial y general, por su concepción formalista y autoritaria, no habían tenido en cuenta dentro de sus desarrollos las variables de la conducta.

En la nueva dimensión, la social, las organizaciones por primera vez se vieron sorprendidas, en este estadio, por la aparición de las siguientes características inéditas:

a) exigencias crecientes de participación, por parte de los obreros y empleados;

b) rechazo total de los sistemas *autoritarios;*

c) regulación de la producción dentro de límites fijados por los obreros;

d) rechazo de los sistemas de incentivos, aun a costa de perder sus ventajas de incrementos de ingresos;

e) indiferencia y hastío, generados por las tareas rutinarias que la especialización y la excesiva división del trabajo habían delineado;

f) desarrollo de altos índices de agrupación informal, conformando todo una estructura de ese tipo, que oponía sus propios objetivos a los definidos formalmente por la organización.

Los modelos de TAYLOR Y FAYOL se manifestaron impotentes para interpretar esta nueva realidad, y en sus aplicaciones surgieron por primera vez restricciones que impedían alcanzar los niveles de eficiencia para los cuales fueron planeados y que estaban acostumbrados a lograr en el estadio anterior.

El tipo de características que emergían de este cambio evidenciaron la necesidad de efectuar, como investigación organizacional, un replanteo y una reevaluación de sus procesos internos.

El desarrollo que las ciencias sociales habían alcanzado en las dos primeras décadas de este siglo posibilita que sus diferentes especialistas (sociólogos y psicólogos sociales) sean llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional en sus nuevas características, tendiendo a aislar las variables, causas y efectos que se conjugan para su generación y evolución.

Este desafío a la investigación de una nueva dimensión, que es la de la conducta, sea ésta humana o simplemente informal, abre toda una etapa, situando todo lo existente en el plano formal (TAYLOR y FAYOL) en un nivel de validez relativa, dado que en este estadio demostraron fehacientemente ser impotentes para explicar y conducir las organizaciones por su falta de flexibilidad y su universalidad explicativa.

4.3. La escuela de relaciones humanas que trata de interpretar los cambios del contexto y de las empresas

El enfoque clásico (TAYLOR-FAYOL) fue aplicado masivamente, alcanzando exitosos resultados en materia de eficiencia industrial, racionalización y administración, traducidos en notables incrementos de productividad.

El incremento del índice de productividad fue el factor preponderante para que las técnicas clásicas se difundieran velozmente y se constituyeran en elemento de aplicación casi obligada, por las exigencias de eficiencia, de todo el espectro competitivo de la época.

La filosofía simplista de los clásicos, en materia de relaciones con el contexto, no pudo prever, en modo alguno, durante las dos primeras décadas de este siglo, la existencia de funciones latentes que habrían de poner de manifiesto agudas contradicciones económicas y sociales para las cuales no se contaba ni con modelos, ni con métodos que posibilitaran su explicación y conducción.

Los factores determinantes que obligaron a las empresas a requerir la participación de sociólogos y psicólogos fueron:

a) *Las empresas que brindaban a su personal buen trato, una imagen de líder en beneficios para sus obreros y un alto nivel salarial,* se encontraban ante un clima hostil, con altos porcentajes de rotación, ausentismo e impuntualidad. Todo esto conspiraba contra la productividad, es decir se contaba con las técnicas de eficiencia de TAYLOR pero no se lograba eficiencia por razones y por causas desconocidas.

b) Existían técnicas de remuneraciones por pieza, que permitían a los obreros ganar más, trabajando más y, sin embargo, los obreros no mejoraban el nivel de la productividad, como si en algunos momentos no les interesara ganar más, o como si existiesen otros factores de mayor o igual importancia que la remuneración.

c) Existían casos en los que los obreros producían más, no como respuesta a estímulos económicos, sino por razones de tipo humano, social, grupal, etcétera.

Durante la década del '20 se agota la panacea de la productividad y crecen al mismo tiempo las zonas de conflictos dentro de las organizaciones. La cadena *búsqueda de productividad-técnicas de eficiencia-incrementos económicos* había derivado en *conflictos-falta de productividad-agotamiento de las técnicas clásicas y falsedad de su teoría de la motivación.*

a) *LAS INVESTIGACIONES DE MAYO*

Dentro de las condiciones históricas presentadas en la introducción, la empresa Western Electric Corporation, de Chicago, considerada una de las que daba los mayores beneficios sociales, detectó factores desconocidos, que no le permitían llegar a la productividad deseada y factible según las técnicas clásicas de optimización. Decidió entonces requerir el concurso de especialistas de la Universidad de Harvard para estudiar el problema. ELTON MAYO, director del Departamento de Investigaciones Industriales de esa Universidad, junto a un equipo de colaboradores, emprendió la tarea que habría de lograr importantes descubrimientos.

Los factores determinantes para solicitar la ayuda de la Universidad fueron los resultados obtenidos por expertos del Consejo Nacional de Investigaciones Industriales en experiencias realizadas entre 1924/1925 en la planta Hawthorne de la Western.

Este grupo investigó la incidencia de los factores ambientales en la

producción. Así fue como se variaron y midieron la incidencia de la temperatura, del nivel de humedad, de la ventilación, del caudal de luz, etcétera. Algunos de los resultados obtenidos fueron sorprendentes, dado que por la información dada por la investigación, la respuesta al grado de incidencia de las variables ambientales era errática y a veces hasta contradictoria. Tratando de profundizar más la investigación, el equipo interviniente decidió aislar una variable y desarrollar, a su respecto, un control total.

La variable ambiental elegida fue la iluminación con que trabajaban los obreros. Aplicando una técnica bastante usual dentro del método experimental de la sociología, se eligieron dos grupos de trabajadores considerados como muestra normal del perfil general de fábrica. A uno de los dos grupos se lo utilizó como testigo, esto es su actuación sería de pantalla o panel de confrontación y medida; al grupo restante se lo hizo actuar como grupo de prueba, o sea, como variable activa o de estímulo.

La técnica experimental consiste en efectuar cambios sobre la variable elegida, pero sólo dentro del nivel de actividad del grupo de prueba. Para los distintos niveles de variación se estudian los efectos producidos, armándose una tabla para su correlación. Simultáneamente se estudian los efectos que, en esas condiciones, se hayan producido en el grupo testigo, teniendo en cuenta que en él las condiciones ambientales no fueron variadas ninguna vez, sino que permanecieron estáticas.

Los resultados fueron otra vez desconcertantes: ambos grupos reaccionaron de igual forma, independientemente de las variaciones de iluminación. Más aún: ambos grupos elevaron su nivel de productividad cuando se redujo el nivel de iluminación solamente al grupo de prueba.

A pesar de la información que permitió acopiar esta investigación realizada entre 1924 y 1927, los interrogantes acerca de las causas que generaban este comportamiento crecieron. Al llegar a este punto, de común acuerdo, las autoridades de la empresa y los funcionarios del Consejo Nacional de Investigaciones Industriales que habían dirigido las experiencias, decidieron requerir la asistencia del Departamento de Sociología de la Universidad de Harvard.

MAYO y F. ROETHLISBERGER, su asociado, pusieron en marcha dentro de la empresa un amplio y ambicioso programa de investigaciones que incluyó los siguientes grupos de experiencias:

1) en el cuarto de los *relays* telefónicos;
2) en la cámara de mica;
3) del programa de entrevistas;
4) del cuarto de los alambres.

b) *RESULTADOS OBTENIDOS*

A modo de síntesis se puede decir que los trabajos de MAYO aportaron los siguientes resultados:

1) destruyeron la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, tal como expusiera TAYLOR;

2) ponen de manifiesto que el hombre está motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único; el resto de los elementos que inciden, en especial los sociológicos y psicológicos, asumen formas muy diversas de presentación;

3) la participación permite distender el conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo;

4) lo mismo sucede con la supervisión flexible, en lugar de los clásicos moldes de capataces duros y autocráticos;

5) el foco de atención no es el individuo, sino el grupo; el mundo social del adulto está organizado alrededor del trabajo, y dentro de éste en forma grupal;

6) todo individuo necesita formar parte de un grupo, la excepción es aquel que no lo necesita;

7) cada grupo elabora normas de conducta y un correspondiente código de sanciones;

8) dentro de las normas están los niveles de producción que el grupo acepta y produce;

9) se penaliza a quien lo supere;

10) el grupo está dirigido por una figura aún desconocida: el líder;

11) el trabajador actúa como tal, condicionado por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.

Todo lo expuesto indica el aporte de la escuela de relaciones humanas a la administración. Pero más allá de las experiencias, lo destacable es que se introducen por primera vez los nuevos aportes de la sociología a la administración. Esto enriqueció el campo de la administración, como también lo referente a su metodología de aplicación y estudio.

La detección del grupo y su importancia es, desde ese momento, patrimonio de la administración, que irá en lo sucesivo perfeccionando la descripción de su estructura y funcionamiento e intentando aislar las variables de mayor relevancia que influyen su accionar.

MAYO marca la aparición de la dimensión informal o de la conducta y, a pesar de que sus trabajos no se realizaron integrados con la parte formal sino absolutamente divorciados, jalona una etapa de indudable valor.

En su concepción, MAYO critica duramente a los modelos formales clásicos, acusándolos de impracticables, deshumanizados y conflictivos; propone su cambio por otras técnicas menos opresivas, por un clima de cordialidad y afecto para con el obrero, acompañadas por sistemas de incentivos y producción, con contenidos no sólo económicos, sino sociales, participativos y humanos.

c) *¿QUE ES LO QUE SE PUEDE APLICAR HOY EN LAS EMPRESAS?*

Los desarrollos de MAYO estuvieron absolutamente divorciados de los modelos formales, es decir, se avanzó sólo en la dimensión informal. Un dicho muy difundido en administración expresa: *Así como los clásicos trabajaron para una organización sin hombres, MAYO trabajó con hombres pero sin la organización.*

MAYO actuó casi exclusivamente en el continente científico de la sociología, y no en la sociología de la organización, como hubiese sido de incorporar el modelo formal y su incidencia sobre sus experiencias.

Por otra parte, si bien detecta el conflicto organizacional, piensa ingenuamente que con relaciones humanas, afecto y cordialidad puede ser erradicado totalmente, convirtiendo la organización en un predio de paz y comprensión mutua.

El tratamiento del conflicto dentro de la organización exige mayor profundidad científica, sobre todo en los tipos de conflictos inevitables y, a veces, tampoco erradicables.

En esta materia, los desarrollos de MAYO fueron superficiales, llegando a enunciar inductivamente hipótesis que no fueron ni siquiera probadas en el campo experimental.

Su falta de profundización y de convalidación dejan un conjunto de experiencias que no alcanzan rigor científico, aunque constituyen buen punto de partida para sus seguidores.

Actuó, casi exclusivamente, dentro del empirismo y en su enfoque tuvo tal desconocimiento de la incidencia del contexto, que llegó a negar su influencia, al decir que sus experiencias tenían tanta validez en Estados Unidos como en cualquier otro lugar del mundo.

El legado de MAYO será aprovechado por dos grupos de trabajo que se preocuparon por profundizar las investigaciones.

Uno de estos grupos, la escuela de sociología, desarrolla su trabajo científico para comprender los alcances de la participación y de las formas y efectos con que pueden instrumentarse. De idéntica forma, estudia el liderazgo y la estructura grupal, con todo lo relativo a normas, sanciones grupales y resistencia a los cambios.

Por otro lado, se desarrolla la escuela de psicología social, profun-

dizando las investigaciones sobre el individuo en relación al medio organizacional. Esta escuela estudia y elabora hipótesis sobre la motivación, la percepción, el aprendizaje, el conflicto individual e interindividual, etcétera.

En síntesis, dejó una semilla importante, pero no técnicas que puedan rescatarse.

4.4. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Puede expresar con facilidad los conceptos de autoridad formal e informal?

Analice las diferencias e indique en cuál de ellos se enroló ELTON MAYO.

b) Enumere por lo menos cinco de los resultados más importantes obtenidos por MAYO en sus investigaciones.

c) ¿Cómo concebía MAYO la motivación de los individuos en las empresas? ¿Que diferencias advierte, en este sentido, con las ideas que sustentaban TAYLOR y FAYOL?

d) ¿Los desarrollos de MAYO sobre grupos humanos y sobre conflictos en las empresas fueron complementarios o integrales a los conceptos expuestos por TAYLOR y FAYOL?

Capítulo V

La escuela neoclásica (1925 - 1945)

5.1. Los sucesores de los clásicos

a) *ANTECEDENTES*

Este grupo de ideas, tal como lo sugiere su nombre, está formado por los continuadores de los clásicos de la administración. Existe, por un lado, la escuela neoclásica de administración industrial, formada por ingenieros que continuaron desarrollando los métodos y técnicas de TAYLOR, y por otro, la escuela neoclásica de dirección y administración general, ubicada en una tarea de continuidad con las propuestas de FAYOL.

Como escuela, incluye a autores sumamente homogéneos, tal vez porque todos ellos aceptan íntegramente las pautas filosóficas y metodológicas de los precursores. La dificultad se presenta con su ubicación temporal como escuela, pues se extiende desde el fallecimiento de los precursores hasta la década de los años cincuenta, como influencia

Cuadro Nº 7. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O´DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V	EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV / LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURA-LISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX
1900	1925	1940	1946	1950	1960 – 1970

activa, llegando casi hasta nuestros días su influencia pasiva, por la mera difusión de sus trabajos.

A través de un análisis más profundo, puede determinarse que el verdadero momento de producción y actuación de esta escuela estuvo entre 1930 y 1948, o sea, entre la gran depresión económica y la segunda posguerra mundial.

A pesar de haber actuado en forma contemporánea con la escuela de relaciones humanas, esta escuela centró su foco de atención en aspectos diferentes: como aquélla, no consideró para nada la dimensión informal (de la conducta y el comportamiento), sino que se concentró en la dimensión formal, tratando de continuar la búsqueda de eficiencia a través de técnicas complementarias o suplementarias de las legadas por los precursores.

En el período 1930/1948, con ya más de treinta años de vigencia de las técnicas y teorías clásicas, las organizaciones presentaban especiales características que exigían su consideración.

Por una parte, estaban las características de la dimensión informal, que no analiza esta escuela, pues centró su atención únicamente en lo formal.

Precisamente en esta dimensión, ocurrió que el tiempo transcurrido y los hechos sucedidos en el contexto transformaron a las organizaciones, obligando a los investigadores a estudiar formas de adaptación y modernización de las técnicas tradicionales de eficiencia y racionalización.

La Segunda Guerra Mundial, la expansión económica de los Estados Unidos, el constante grado de concentración económica y la evolución del nivel tecnológico que derivó en elevados índices de automatización, generaron en las organizaciones las siguientes características diferenciales:

1) mayor automatización en sus procesos productivos;

2) menor utilización de mano de obra en trabajos de producción, transporte, carga, descarga y comunicación;

3) mayor cantidad de miembros, dado el crecimiento de las organizaciones;

4) mayor cantidad de fines a alcanzar en cada organización, por su crecimiento horizontal que tendía a convertir a las organizaciones en plurifinalistas.

Coexistían con las características citadas otras que no habían variado desde el momento en que TAYLOR y FAYOL habían aportado sus desarrollos.

Las principales características de este último grupo eran la búsqueda

constante de la máxima eficiencia fabril y de una rígida estructura de dirección y control.

Así definida su área de actuación, la escuela neoclásica dedicó sus mejores esfuerzos a atender las necesidades siguientes:

a) adecuación de las técnicas de eficiencia (de los clásicos) a los cambios tecnológicos;

b) adecuación de las técnicas de eficiencia a los nuevos sistemas automáticos de transporte, carga, descarga y comunicaciones;

c) adecuación de los procedimientos y principios de dirección a la mayor cantidad de miembros y de fines de las organizaciones;

d) formulación de principios de estructura y control que posibilitarán la dirección de las organizaciones;

e) formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender la multiplicidad de fines organizacionales.

En este contexto surgen autores que tratan de satisfacer dichas necesidades; sus ideas no intentarán reelaborar los modelos clásicos *ni cambiar sus pautas metodológicas, ni su sistema de valores, sino que, por el contrario, reivindican su filiación clásica y explicitan con claridad su intención de adaptar y de ajustar (sin modificar sustancialmente) los esquemas clásicos a las nuevas exigencias que el contexto impuso a las organizaciones.*

b) *LOS COMPONENTES DE LA ESCUELA NEOCLASICA Y SUS OBRAS*

1) NEOCLASICOS DEL CAMPO INDUSTRIAL FABRIL

a) R. M. BARNES, *Motion and time study* (1939-1942-1958);

b) G. NADLER, *Motion and time study* (1955);

c) ALFORD y BANGS, *Manual de la producción* (1946);

d) H. B. MAYNARD, *Methods-Time measurement* (1948), *Manual de ingeniería industrial* (1956).

Estos autores modificaron y adaptaron las técnicas de TAYLOR, GANTT y GILBRETH, con el objeto de responder a las necesidades de automatización que los cambios tecnológicos exigieron. Sus trabajos atendieron las necesidades incluidas en los puntos a) y b) anteriores.

No realizaremos un estudio más profundo de sus trabajos y resultados, en razón de que su foco de atención se centró sobre la fábrica y los métodos y tiempos, campo que corresponde a los ingenieros industriales.

2) NEOCLASICOS DEL CAMPO DE DIRECCION Y ADMINISTRACION GENERAL

a) LUTHER GULICK, *Notes on the theory of organization* (1937);

b) LINDALL URWICK, *Elementos de la administración* (1943), *Committees in organization* (1950), *Management as a sistem of tought* (1955);

c) JAMES MOONEY, *Los principios de la organización* (1946); *Mooney y Reiley: Onward industry* (1931);

d) WILLIAM H. NEWMAN, *Programación, organización y control* (1951);

e) H. KOONTZ, y C. O´DONNELL, *Principios de dirección* (1961);

f) BETHEL, y otros, *Organización y dirección industrial* (1955).

Estos autores trataron de dar respuesta a las necesidades de las organizaciones (puntos c], d] y e] anteriores), es decir, las referidas a los problemas de dirección de las empresas (en especial a principios, estructura y control).

c) *METODOLOGIA DESARROLLADA POR LOS NEOCLASICOS*

Los neoclásicos continúan soportando su estructura metodológica sobre la base de un conjunto de principios de administración, a los que consideran equivalentes a leyes. Igual actitud observan los clásicos.

GULICK y URWICK son dos de los autores de esta escuela que mayor preocupación demostraron por el tratamiento de los principios, tratando de lograr una aplicación a la real problemática de las organizaciones.

GULICK, como todos los neoclásicos, reconoce una clara filiación fayolista; expone que la tarea de administrar consta de siete elementos, esto es, dos más que FAYOL (para quien administrar era prever, coordinar, organizar, dirigir y controlar). Las dos tareas que incorpora surgen de sendos desdoblamientos en prever y organizar.

Para GULICK los elementos de la administración son:

1) la planificación;
2) la organización;
3) la formación del plantel;
4) la dirección;
5) la coordinación;
6) la rendición de cuentas;
7) la confección del presupuesto.

Con las iniciales de estos elementos forma la palabra Posdcorb, denominación que utiliza para referirse a su modelo de administración.

URWICK también sigue con fidelidad la concepción de FAYOL sobre administración, a la que agrega lo siguiente:

1) la función previsión incluye para él dos aspectos separados: *vaticinar* por un lado y *hacer planes* por el otro;

2) distingue, dentro de las funciones, un grupo al que considera proceso de otro grupo que actúa como efecto.

La operación de esta relación causal entre proceso y efecto la ejemplifica así:

- *vaticinar* lleva a hacer *planes;*
- *organizar* tiene por objeto *coordinar;*
- *mandar* acaba en *controlar*[1].

De esta forma asigna categoría a *planes, coordinar y controlar,* como efectos de *vaticinar, organizar y mandar,* que serían procesos.

Otro autor neoclásico, WILLIAM NEWMAN, coincide con la enumeración de los elementos de FAYOL, agregando una sexta función a la que llama de excepción, o sea, la ejecución por parte de los administradores de tareas no delegadas.

KOONTZ y O'DONNELL afirman que la administración es planificar, organizar, formar cuadros, dirigir y controlar. También estos autores siguen los lineamientos clásicos, con la sola excepción de que reemplazan la coordinación de FAYOL por el concepto de formación de cuadros.

Sobre la estructura de una concepción administrativa, que en nada ha variado desde su formulación por FAYOL, la escuela neoclásica basa sus principios de la administración desarrollados a continuación.

d) *LA ENUNCIACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION*

Dado que los neoclásicos fundamentaban la administración únicamente en un conjunto de principios, trataron de ampliar las bases explicativas y de lograr mayor eficiencia normativa en función de una mayor extensión, tanto en lo que hace a su número como en lo referente a las aplicaciones de la lista original de los 14 principios que formulara FAYOL.

Así, para URWICK los principios de administración eran veintinueve y para KOONTZ y O'DONNELL éstos llegan a sesenta y uno.

El mismo KOONTZ[2] trata de fundamentar esta concepción basada en

[1] URWICK, L., *Los elementos de la administración*, Herrero Hnos., México, 1961, pág. 20.
[2] KOONTZ, H., *Enfoque en la teoría de la organización*, Harvard Business Review, julio–agosto, 1962.

principios al decir: *Algunos califican a los principios como perogrulladas, olvidando que las perogrulladas son creencias, y una verdad a pesar de ser trillada no deja de tener utilidad por ser de uso popular.*

Defendiéndose de las críticas que recibieron los principios por parte de otros autores dice además: *Uno de los ardides favoritos del grupo de la teoría de la administración es desaprobar todo un esquema de principios refiriéndose a un principio que el observador ve que se halla desmentido en la práctica.*

Como se advierte, trata de minimizar las falencias explicativas y normativas de algunos principios, con el objeto de evitar la crítica que inevitablemente sucedió a toda la estructura de los principios por ellos sustentados.

Los principios más importantes, y a los cuales los autores neoclásicos prestaron mayor atención, fueron los siguientes:

1) unidad de mando y especialización;
2) autoridad y responsabilidad;
3) autoridad de línea y estado mayor;
4) alcance del control.

1) UNIDAD DE MANDO Y ESPECIALIZACION

FAYOL había expuesto este principio de la siguiente manera: *Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un jefe*[3].

GULICK y URWICK formulan su principio de un solo dirigente, equivalente moderno del clásico principio de unidad de mando, al cual defienden con tanto fervor, que llegan incluso a oponerse a los comités, por las posibilidades de confusión que pueden crear en materia de autoridad.

Al respecto GULICK expone: *Los comités y las comisiones han fallado. Su mecanismo es inevitablemente lento, engorroso, antieconómico e ineficaz y no es fácil hacerlo colaborar con los demás departamentos. Las unidades administrativas del gobierno bastante bien dirigidas tienen casi todas al frente a un solo administrador.*

Refiriéndose a los problemas que puede ocasionar la aplicación inflexible de este principio, dice GULICK: *Estos casos, pese a todo no tienen importancia en comparación con la inevitable confusión, ineficiencia e irresponsabilidad que nacen de la vulneración de este principio.*

Otro de los autores de la escuela, W. NEWMAN[4], corrobora la fideli-

[3] FAYOL, *op. cit.* en nota 2, pág. 168.
[4] NEWMAN, W., *Programación, organización y control*, Deusto, España, 1062, pág. 201.

dad que mantienen hacia la unidad de mando, cuando dice: *Uno de los principios de la organización más ampliamente reconocidos es el de que un miembro de una empresa debe tener normalmente un solo superior de línea.*

En suma, la unidad de mando es mantenida por esta escuela contra toda crítica o intento de flexibilización, dado que no se cuenta ni con el instrumental de reemplazo, ni con sustento científico alguno que permita un control adecuado en la estructura de la organización, sin su utilización permanente.

En lo referente al principio de especialización los neoclásicos concuerdan en que su aplicación permanente permite incrementar la eficiencia.

La forma en que se expone el principio es ambigua y, por lo que se desprende literalmente de su formulación, parecería que cualquier aumento de especialización traería aparejado un incremento en la eficiencia.

El problema más importante no es el de especializar, siempre para lograr eficiencia, sino el de saber cuándo y cómo especializar, unido a la forma de aplicación de la especialización, que está en función de las características del problema. Desde otro ángulo, los neoclásicos establecen las formas de especialización que existen, a las cuales también les dan carácter principista.

La primera es la *especialización por finalidad*, que consiste en agrupar las distintas tareas de la empresa por tipo de actividad o por fines comunitarios.

La segunda es la *especialización por base de operación o por procesos*, que es la forma natural emanada de la división del trabajo. Se agrupan las tareas según los diferentes procesos, por ejemplo: torneado (todos los tornos juntos), balancinado (todos los balancines juntos), prensado (todas las prensas juntas), etcétera.

La tercera forma es la *geográfica o por zonas;* consiste en especializar por subdivisión zonal, por ejemplo: vendedores de Capital Federal y vendedores del interior del país; dentro del interior, vendedores del litoral, centro, Cuyo, norte, sur, etcétera.

La cuarta forma es la llamada especialización por clientela, donde se agrupan y especializan las tareas en función del tipo de clientes, por ejemplo: mayoristas, minoristas, supermercados, etcétera.

Si bien su formulación les acuerda el nivel de principios, es evidente que no siempre puede aplicarse con igual grado de eficiencia, dado que muchas veces la aplicación de unos lleva a contradicciones con otros; tal el caso de especialización por finalidad respecto de proceso, y de especialización por clientela respecto de lugar.

Pero también aquí es notoria la actitud neoclásica de aferrarse al principio, a pesar de todo, dado que no existe nada para reemplazarlos ni tampoco una estructura científica para explicar y recrear hipótesis sustitutivas.

2) AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Entre los principios neoclásicos se acuerda especial interés a la correlación que debe existir entre autoridad y responsabilidad.

URWICK[5] señala al respecto que la responsabilidad de los que posean autoridad debe ser absoluta dentro de los términos definidos para el cargo.

Explica además que los supervisores son responsables personalmente por los actos de sus subordinados y que, en todos los niveles, autoridad y responsabilidad deben coincidir y ser iguales.

Para que no queden dudas respecto del tipo de autoridad a la cual se refieren, podemos citar las definiciones de KOONTZ y O'DONNELL[6], quienes establecen con precisión su concepción formal al explicar:

1) La autoridad formal sigue la fuerza básica que hace del trabajo directivo lo que es.

2) La autoridad es la única fuerza cohesiva que existe en la empresa.

Unido a los conceptos de autoridad y responsabilidad, los neoclásicos definieron el concepto de delegación. Sólo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de responsabilidades, afirmaba URWICK, que además suponía que la falta de audacia para delegar y la ausencia de conocimiento acerca de la forma de hacerlo, eran las causas más comunes de deficiencia en las organizaciones.

3) AUTORIDAD DE LINEA Y ESTADO MAYOR

Por la forma en que los neoclásicos resolvieron las situaciones estructurales y, en especial, por su aplicación inflexible de los principios de unidad de mando y de especialización, se vieron forzados a desarrollar mecanismos de coordinación que flexibilizarán el concepto de autoridad, sin perder el control.

De allí derivan los principios de estado mayor general y especial, también llamados de autoridad funcional o de autoridad de línea y *staff*.

[5] URWICK, D., *op. cit.* en nota [1], págs. 124/5.
[6] KOONTZ y O'DONNELL, *Principios de dirección*, 1961, pág. 54.

El tema no es nuevo, dado que ya TAYLOR lo había desarrollado en su concepción al aplicar su método de supervisión funcional.

Lo nuevo es que las necesidades que tenía la organización ante el notable incremento en la cantidad de miembros y en la multiplicidad de fines, obligaron a los neoclásicos a buscar la forma de aplicarlo, sin perder ni la unidad de mando, ni la responsabilidad de cada función.

GULICK y URWICK coinciden en que a *medida que crecen el volumen y la escala de la labor de organización, crece la necesidad de que a los altos administradores les ayude constantemente un número cada vez mayor de expertos y especialistas.* Pero también reconocen que la *multiplicación de estos expertos del estado mayor ha colocado a los altos administradores ante nuevos y complejos problemas de coordinación.*

La enunciación de los principios de autoridad de línea y de estado mayor fue extraída de los manuales militares y de los conceptos de autoridad de FAYOL.

Así, formularon el principio de la autoridad de línea tradicional y rígida, de claro corte clásico y fayolista.

Unido a éste, definieron el concepto de *estado mayor especial* a quien el administrador suministra responsabilidades específicas de asesoramiento en temas que escapan a su dominio, consecuencia de una mayor especialización y de la multiplicidad de fines y metas.

También enunciaron el concepto de *estado mayor general,* cuya misión debe ser la ayuda al funcionario de línea en la consecución de las metas de dirección, coordinación y control.

Este *estado mayor general* no es solamente un asesor, sino que, además, debe preparar y transmitir órdenes, debe coordinar y controlar las tareas, aunque todo ello lo hace como representante del funcionario de línea y en función de las decisiones que éste haya adoptado.

Este principio intenta actuar como parche de la ineficiencia que genera la aplicación de los otros, y no hace otra cosa que aumentar la confusión obligar a la *doctrina administrativa neoclásica* a dar otro paso hacia su definitivo derrumbe.

4) ALCANCE DEL CONTROL

Este principio consiste en limitar la cantidad de subordinados a cada superior, para que éste no pierda la posibilidad de controlarlos.

En este principio es donde se manifiestan las únicas discrepancias entre los autores neoclásicos, aunque ellas sólo se refieren a la cantidad o número de personas que sería el límite del control y no a aspectos de fondo o de concepción del principio.

URWICK supone que el límite máximo del alcance del control está entre cinco y seis subordinados para cada superior.

GULICK es menos categórico en lo que hace a números e intenta analizar los distintos factores que deben tenerse en cuenta para su definición. Entre los factores incluye las aptitudes de mando del superior, su cercanía a los subordinados y el tipo de trabajo que ejecutan.

NEWMAN fija los límites entre 3 y 7 subordinados para las tareas de mayor nivel, y entre 15 y 20 empleados cuando se trate de tareas operativas de menor nivel.

KOONTZ y O'DONNELL hablan de 4 a 8 subalternos para los niveles superiores y de 8 a 15 empleados para los niveles inferiores.

e) *EL ORGANIGRAMA Y LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION. EL MODELO ACME*

Con la base que brindan los principios de administración citados en el § 7.4. la escuela neoclásica se abocó a resolver las necesidades de estructura y control de las operaciones de las organizaciones.

Las herramientas que utilizaron no fueron creadas ni inventadas en ese momento, sino que en general habían sido expuestas por FAYOL. Lo que debieron realizar los neoclásicos fue una adecuación de ellas a las necesidades de la época, y una expansión y pormenorización de las subfunciones y elementos de las distintas áreas.

Fueron herramientas básicas para estructurar la organización:

1) el organigrama o estructura de funciones;
2) el manual de funciones, autoridad y responsabilidad.

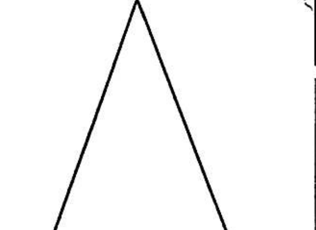
El organigrama es un esquema gráfico donde se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.

El manual de funciones, autoridad y responsabilidad, describe estos elementos para cada una de las funciones o cargos estableciendo, además, de quién depende el cargo y quiénes dependen de él, para qué y hasta qué límites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

Todos los autores neoclásicos elaboraron modelos de estructura tratando de alcanzar con ellos universalidad, es decir, un modelo formal aplicable a todos los tipos de organización. De todos éstos, existe uno que ha alcanzado notable difusión, a punto tal de mantenerse aún en vigencia: se conoce profesionalmente como ACME, sigla representativa de la

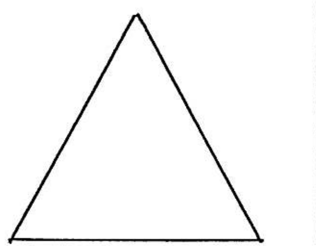
PIRAMIDE CHATA

Cuando crece el número de subordinados por cada superior, se reducen los niveles, es más rápida la comunicación entre la base y la cúspide. El alto número de subordinados por cada jefe puede hacer perder el control.



PIRAMIDE ALARGADA

Cuando existe reducido número de subordinados por cada jefe, mejora el control pero se alarga la estructura; crece el número de niveles con el consiguiente problema de extensión de los sistemas de comunicación e información, que pueden derivar en ineficiencia en el control.



PIRAMIDE EQUILIBRADA

Cuando se aplican criterios equilibrados, ni muy reducidos, ni muy amplios, la estructura de la organización se transforma en una pirámide más proporcionada, tanto en su base como en su altura.

Association of Consulting Management of Engineers, que lo elaboró y publicó.

Esta asociación agrupaba a los ingenieros consultores estadounidenses y respondió a las necesidades manifiestas de las empresas en lo referente a contar con un modelo matriz para estructurar sus operaciones.

La ACME elaboró y publicó un trabajo denominado *Normas de la relación entre las actividades funcionales y los elementos de dirección de la empresa*, que reúne las condiciones de una importante encuesta realizada por la asociación con la colaboración de sus miembros. La encuesta fue encuadrada sólo dentro de los Estados Unidos y para muy grandes empresas.

El esquema general ACME incluye siete áreas básicas: cuatro de línea (investigación y desarrollo, producción, comercialización, y finanzas y control) y tres funciones de apoyo (secretaría y legales, administración de personal y relaciones externas).

f) *¿QUE ES LO QUE PUEDE APLICARSE HOY EN LAS EMPRESAS?*

Los neoclásicos fueron fieles intérpretes de las necesidades que las organizaciones manifestaron en la época. Sus tareas de adaptación y ajuste de las herramientas y propuestas clásicas permitieron que las organizaciones sortearan el desafío de eficiencia, estructura y control al que el contexto las sometió.

Desarrollaron una administración formal, es decir, actuaron solamente en esta dimensión, sin tener para nada en cuenta las variables de la conducta, de la participación y del comportamiento.

Su concepción fue principista, o sea que construyeron una administración basada en principios, mezclando teoría con técnica y técnica con leyes.

Se preocuparon por estudiar los principios de especialización y unidad de mando, estableciendo las pautas de cada uno por separado, sin plantearse ni resolver lo contradictorio de su enumeración, lo ambiguo de su formulación y el rango o la prioridad a seguir en lo referente a su aplicación.

Ante la imposibilidad de clarificar conceptualmente el verdadero significado y el campo de aplicación de esos términos, intentaron soluciones de compromiso con sistemas híbridos de autoridad, que resultaron una solución muy parcializada del problema.

El tema autoridad de línea, funcional y *staff* es tratado por los neoclásicos, a veces para justificar formalmente la imposibilidad de mantener incólume la unidad de mando y otras veces para mejorar el nivel de coordinación y control de la estructura jerárquica.

También aquí el tratamiento es sumamente ambiguo y contradictorio y no consiguen ocultar al verdadero problema: la imposibilidad de sostener un modelo formal alejado de la realidad y sustentado sobre principios que no son tales. Toda la estructura neoclásica naufraga en sus propias falencias; la falta de soporte científico, su carencia de metodología, la ingenuidad de universalizar experiencias de valor solamente relativo, etcétera.

Problemas similares registra el tratamiento del alcance del control y número de niveles en la estructura jerárquica.

La concepción formal que actuó como condicionante de todos sus esfuerzos, empujó a los autores neoclásicos hacia modelos mecánicos donde se discutió y analizó si el número de subordinados que cada jefe puede controlar debe ser 4, 5 ó 6, fundamentando en cada caso sus elecciones.

Sin embargo, los verdaderos problemas, el del ámbito del control y el caudal y tipo de tarea a controlar, como asimismo su relación con los niveles de decisión y con el grado de centralización, no fueron tratados. Prefirieron perderse en una maraña de casos y experiencias, sin analizar los aspectos causales que inciden en dichos ámbitos, en razón de ser el alcance del control sólo un efecto de aquellas variables.

No es de extrañar que, sobre la base de los aspectos citados, los modelos de integración que produjeron los neoclásicos arrastraran los vicios de un excesivo formalismo, una marcada tendencia mecánica, y una falta de dinamización y adecuación.

El ACME, modelo de estructura de clara inspiración neoclásica, puede ser utilizado como ejemplo para resumir el aporte de este enfoque; divide a la empresa en siete funciones: producción, comercialización, finanzas y control, investigación y desarrollo, administración de personal, relaciones externas y secretaría y legales, procediendo además a definir subfunciones dentro de cada área.

Si se recuerda la participación de la empresa en funciones, desarrolladas por FAYOL en 1911, se podrá advertir que las modificaciones son de forma, pero su metodología y su concepto no han variado. En ambos casos lo estático y mecánico de la clasificación invalidaron el modelo estructural.

El ACME considera que los 3 últimos departamentos son *staff* de los 4 primeros, creando una confusión entre los términos *staff* y unidades de

servicio, y tratando con marcada ambigüedad el tema de la responsabilidad del *staff* y de la autoridad funcional.

Como síntesis del enfoque neoclásico podemos decir:

a) fueron continuadores de los clásicos; no realizaron aportes sustanciales, sino que continuaron las ideas y las pautas metodológicas de aquéllos;

b) fueron formalistas y por lo tanto no reconocieron la influencia de las variables de la conducta; no introdujeron en sus trabajos ni el conflicto organizacional ni las variables humanas;

c) por lo antedicho sus modelos fueron mecanicistas y estáticos;

d) su falta de rigor científico les obligó a apoyarse en los principios de administración, como único armazón de sus teorías; dichos principios son meras expresiones sobre un estado de cosas existentes, que no siempre responden a casos generales ni repetitivos y que contienen una clara inspiración normativa, pero carecen del aspecto más importante de la tarea científica: lograr descripciones y explicaciones del fenómeno; se estaría así prescribiendo cosas sin elementos científicos que permitan conocer y predecir el comportamiento del fenómeno sobre el cual se prescribe;

e) las técnicas derivadas de los principios son aplicables en algunos casos, pero presentan falencias estructurales que obligan a un minucioso análisis de factibilidad de aplicación y, por lo tanto, son poco seguras y prácticas;

f) son ejemplos de lo expuesto en el punto anterior:

- el modelo ACME de estructura;
- la técnica y las fórmulas de alcance del control;
- la guía de aplicación de autoridad de línea, *staff* y funcional;
- los conceptos sobre unidad de mando y especialización.

Todas estas herramientas han sido formuladas por los neoclásicos, de manera tal que, ante su utilización, se deben efectuar tantos controles previos y tantos ajustes y recortes, que no justifican su pretensión de modelos;

g) la década del '40 será históricamente el punto de mayor difusión de la escuela neoclásica y, al mismo tiempo, marcará la agudización de sus contradicciones y de su falta de metodología, haciendo que se desarrollen nuevas investigaciones con mayor contenido científico.

5.2. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles fueron los cambios más importantes que se sucedieron en el contexto y en las empresas, y que obligaron a los neoclásicos a reformular los desarrollos de TAYLOR y FAYOL?

b) Explique dos de los principios de administración (unidad de mando o especialización) (autoridad y responsabilidad) (alcance del control); estableciendo en qué consisten y cómo deben aplicarse.

c) ¿Los neoclásicos fueron sólo continuadores de los clásicos o además expusieron conceptos importantes que aún perduran? ¿Cuáles?

d) Explique diferencias y similitudes entre la Escuela Neoclásica, TAYLOR, FAYOL y MAYO.

Capítulo VI

Las escuelas de sociología y de psicología (1935 - 1950)

6.1. Comienzan a considerarse a los individuos, a los grupos y a la participación: la escuela de sociología

Las investigaciones desarrolladas por MAYO, a pesar de sus limitaciones metodológicas y operativas, aportaron un importante caudal de información y permitieron detectar variables de indudable significación para la comprensión de la conducta organizacional.

La dimensión informal de análisis que incorporan los estudios de MAYO será, a partir de ese momento, patrimonio de la administración. Si bien durante bastante tiempo todos los estudios que se desarrollen dentro de esta dimensión estarán divorciados de lo formal, o tratarán de transformar la realidad de la conducta para adaptarla a lo formal, finalmente se logrará una integración del análisis de ambas dimensiones, en una evidente evolución sistemática y metodológica.

Cuadro Nº 8. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O´DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V		EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV	LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURA-LISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX
1900	1925	1940	1946	1950	1960	1970

Como habíamos dicho en las conclusiones del análisis de las ideas de MAYO, su tarea había quedado en gran parte inconclusa por lo siguiente:

1) la información recogida en las distintas experiencias no excedió el carácter de mero relevamiento, dado que no fue sometida a prueba, ni tampoco se intentó elaborar teorías que permitieran una universalidad de aplicación;

2) la óptica de MAYO, de suponer que el conflicto estaba originado exclusivamente en la aplicación de las técnicas tayloristas de eficiencia, y que se evitaría o resolvería con comprensión, amor y cordialidad, es una visión irreal y absolutamente falaz desde el punto de vista científico;

3) parte de la información recogida en las experiencias de HAWTHORNE era incompleta, pues no se llegó a la configuración total de las figuras y papeles. Esto alcanza sobre todo a las variables que rodean al comportamiento del líder y de la estructura de grupos.

Finalizada la etapa de investigación que desarrolló la escuela de relaciones humanas, la administración recibió el aporte de una nueva dimensión con todo lo que ello significa, incluyendo también los interrogantes que aquella escuela no pudo responder.

Estos interrogantes constituyen la base de análisis y estudio de un nuevo grupo de ideas: la escuela de sociología industrial.

1) LOS REPRESENTANTES DE LA ESCUELA DE SOCIOLOGIA

Los autores de esta escuela provienen, sin excepción, del campo de la sociología y de la sociología social. Trataron de retomar las bases de MAYO y continuar los desarrollos e investigaciones, hasta eliminar los interrogantes que existían. Como suele suceder, algunos de estos interrogantes fueron respondidos, pero aparecieron otros que obligaron a continuar con las investigaciones, en extensión, intensidad y profundidad.

Si bien los autores de la escuela de sociología industrial abordaron un muy amplio espectro de investigaciones, concentraremos nuestro análisis solamente en alguno de ellos, que creemos son los de mayor importancia por la magnitud de los resultados conseguidos.

Las variables a desarrollar en este capítulo serán:

1) estructura grupal y conducta;
2) participación y estructura grupal;
3) liderazgo y estructura grupal.

Son investigadores que realizaron trabajos en esta materia:

a) KURT LEWIN: profesor de psicología y sociología de la Universidad de Iowa. Director de investigaciones sociales aplicadas, en materia de participación, estructura grupal y resistencia al cambio. Elaboró la teoría de campo, un intento descriptivo-prescriptivo sobre la forma de estructurar el análisis de las relaciones entre el individuo y el grupo.

b) LESTER COCH y JOHN FRENCH: realizaron investigaciones aplicadas sobre participación, estructura grupal y resistencia al cambio.

c) ALEX BAVELAS: colaborador de K. LEWIN, desarrolló investigaciones sobre liderazgo participativo y formal.

d) LIPPIT y WHITE: realizaron experiencias sobre liderazgo y estructura grupal.

e) RENSIS LIKERT: desarrolló investigaciones sobre liderazgo y participación.

f) JAMES WORTHY: desarrolló investigaciones sobre participación y descentralización.

2) LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA PARTICIPACION Y LA ESTRUCTURA GRUPAL

HAWTHORNE había demostrado, en todas las experiencias, el valor absoluto y relativo del empleo de la participación. Sin embargo, no surgieron de dichos trabajos modelos concretos que permitieran su aplicación según las características y las diferentes estructuras grupales que se presentaran.

Tampoco se había abordado la relación participación-resistencia al cambio, ni la evaluación de los límites de aplicación de los modelos de participación, dentro de cada tipo de estructura grupal.

Algunos de estos interrogantes quedan respondidos como consecuencia de los trabajos de COCH y FRENCH y ALEX BAVELAS.

Estos resultados permitieron confirmar la importancia de la participación; a su vez, sentaron las bases de aplicación de tres esquemas de participación con evidentes diferencias en lo que hace a la obtención de resultados. La no participación (con resultados negativos), la participación amplia (con resultados muy positivos) y la participación relativa o limitada a algunos representantes (que si bien no alcanza los niveles de la participación amplia, contiene aspectos mucho más positivos que la no participación).

Esto contribuyó a corroborar la importancia que la participación podía alcanzar en materia de resultados, en comparación con las técnicas formales y autoritarias que se habían estado aplicando. Dejó una enseñanza que la administración incorporó a sus esquemas metodológicos y planteó además tres modelos de aplicación para la variable participación.

El modelo de la no participación es aplicable en cierto tipo de grupos y con cierto perfil de líder; sus resultados, en general, no son positivos.

El modelo de la participación amplia, de ser aplicable, garantiza excelentes respuestas por parte de los miembros. Cuando el grupo es numeroso su aplicación se hace más dificultosa.

El modelo de la participación relativa, o a través de representantes, tiene resultados menores que el anterior, pero resulta el único aplicable cuando el grupo es numeroso.

3) LAS INVESTIGACIONES SOBRE EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS INFORMALES DE LAS EMPRESAS

Las investigaciones fueron realizadas por estos autores bajo la dirección de KURT LEWIN. Los objetivos perseguidos eran confirmar la tendencia de otras investigaciones previas, en las cuales se había perfilado distintos tipos de grupos y distintos tipos de líderes para cada uno de los grupos.

A cada uno de los grupos se les fue asignando un tipo de jefatura de acuerdo con la tipología de liderazgo ya conocida:

1) *jefe autoritario:* no mantenía trato amistoso, sino que se alejaba del grupo, al que mandaba con órdenes firmes, sin permitir la participación de los miembros;

2) *jefe democrático:* mantenía trato cordial, se integraba al grupo, ofrecía sugerencias para guiar al grupo y alentaba a todos los miembros a que participaran en todo;

3) *jefe permisivo o laissez-faire:* tenía tendencia a informar a los miembros, pero mostraba al mismo tiempo cierto desinterés afectivo y emocional; por sus características dejaba que el grupo hiciera lo que quisiera o pudiera, sin guiarlo, ni coordinarlo, ni ordenarlo; si bien los miembros del grupo podían participar, no existía aliento organizado y sistemático de la participación.

Los resultados obtenidos demostraron que el grupo dirigido por un jefe democrático desarrolló un clima cálido y amistoso; los miembros participaban de las actividades con interés, y esto es lo más importante:

Cuando el jefe abandonaba el salón y los dejaba solos, los miembros mantenían el mismo ritmo de actividad, demostrando capacidad de elaboración y de independencia más allá de la tutela de la jefatura. Esto significa que habían alcanzado un grado de compromiso y responsabilidad con las actividades, fruto de su participación e interés por ellas. El nivel cuantitativo de la producción no era excelente en los primeros momentos, pero manifestaba una clara tendencia creciente en calidad y producción, a mediano y largo plazo. Individualmente los miembros no experimentan angustias ni ansiedades, sino, por el contrario, se encontraban gratificados por su actividad.

En el grupo *autoritario* los niveles de producción eran superiores a los de los restantes grupos, aunque evidentemente les costaba esfuerzo mantener dichos promedios en forma permanente. La tendencia a largo plazo era decreciente. Cuando el jefe abandonaba la sala los miembros bajaban su ritmo y acusaban síntomas de relajamiento, lo cual hacía suponer que el ritmo de actividades no era el normal, sino uno impuesto por la jefatura, y sólo podía sostenerse con la presencia física del jefe; ello significa que los miembros no lo hacían suyo, no habían participado, y no tenían interés en él; sólo la presión de la jefatura, con su presencia constante, los obligaba a sostenerlo.

En otras investigaciones similares, también desarrolladas con *niños*, se obtuvieron datos adicionales sobre las reacciones físicas y psíquicas resultantes de las experiencias observadas en el comportamiento de los grupos autoritarios.

En esos casos, los niños solían despertarse de noche, llorando o gritando, perdían el control de esfínteres que ya habían logrado dominar, experimentaban frecuentes diarreas y perdían la voluntad de comer. Los psicólogos interpretaron estos síntomas psicosomáticos como las naturales reacciones por el ritmo y el clima de actividad autoritaria, que generaba angustias y tensiones que luego se canalizaban de diferentes formas.

En el grupo *permisivo*, los resultados fueron escasos, tanto en producción como en lo referente al nivel de satisfacción de sus miembros. Su producción era la peor en calidad. Con frecuencia recurrían al jefe, sin que, por el contrario, éste se acercara e interesara por la actividad de cada uno, ni se preocupara por resolver cualquier problema que se les presentara.

Como grupo, no alcanzó independencia, no desarrolló espíritu de colaboración entre sus miembros, sino que, por el contrario, cada uno actuaba desconectado y despreocupado de lo que hacía el resto. Los investigadores detectaron que, en lo individual, existía notable frustración, evidenciada tanto en la actividad, como fuera de ella (en los juegos, en su casa, en su relación con los compañeros de juego y de escuela, etcétera).

En otras investigaciones posteriores se efectuaron cambios en los papeles, asignando un jefe democrático a los grupos donde previamente se habían desempeñado los jefes autoritarios o bien uno permisivo.

En ambos casos, los resultados fueron en general positivos; se notó un aumento en la participación y en la responsabilidad grupal, creció el nivel de interacción entre los miembros, mejoró el clima y descendieron la angustia y la frustración.

Estas experiencias confirmaron la presunción de la existencia de una tipología grupal y del liderazgo.

Existirían en consecuencia:

- grupos que, por su estructura, necesitan y/o aceptan líderes autoritarios;
- grupos que, por su estructura, necesitan y/o aceptan líderes democráticos;
- grupos que, por su estructura, necesitan y/o aceptan líderes permisivos.

Más allá de la realidad y de las posibilidades de implantación, las experiencias demostraron las ventajas que, en todos los niveles, alcanza la jefatura o liderazgo democrático, respecto de los otros dos esquemas.

4) SINTESIS DE SUS DESARROLLOS Y ANALISIS DE SU GRADO DE VALIDEZ

Los autores incluidos en este capítulo conforman una escuela o un grupo de ideas: la denominamos escuela de la sociología industrial, en parte, por la extracción de sus componentes (sociólogos y psicólogos sociales), y en parte, porque desarrollaron sus experiencias dentro del campo industrial.

Es frecuente la discusión acerca de la ubicación epistemológica de esta escuela. Para algunos, es una escuela que trabajó en el continente de la sociología, para otros, en el de la administración, y para unos terceros, en ambos a la vez: en el de la sociología y la administración.

Desde la óptica de la ciencia de la administración, los autores de la escuela de la sociología industrial realizaron un aporte valioso, descubrieron variables de la conducta y del comportamiento, que de allí en más se incorporará a la administración en forma definitiva.

Los trabajos de estos sociólogos deberían ubicarse, con mayor preci-

sión, en una rama de la sociología aplicada (especialización en aplicaciones industriales y organizacionales) que presenta un claro vínculo con la administración y mantiene una constante relación interdisciplinaria con ésta.

Es imposible formular, como pretenden algunos autores, una crítica de los autores de esta escuela respecto de su incapacidad para el desarrollo de teorías integrales de administración; jamás se propusieron otra cosa que una investigación de campo, para aislar el comportamiento de ciertas variables de la conducta y establecer teorías y modelos sobre su explicación y conducción. Son continuadores de la labor de MAYO, aunque en cierta forma exhibieron mayor rigor científico y mayores inquietudes metodológicas que aquél.

Cabe aclarar que el momento histórico en el que actuaron tuvo un contexto social y científico mucho más evolucionado y desarrollado que el referido al período en el cual actuó MAYO.

Como sociólogos que se propusieron profundizar el estudio de las variables del comportamiento grupal organizacional, actuaron solamente en la dimensión informal y no intentaron fusionar sus experiencias con los modelos formales.

No sólo trabajaron divorciados de ellos sino que, gran parte de sus experiencias se dirigieron a demostrar sus falencias, a agredirlos con el particular objetivo de destruirlos y reemplazarlos.

Fueron muy importantes sus aportes en materia de participación, donde no sólo confirmaron lo realizado por MAYO, sino que además elaboraron modelos de aplicación de la participación. Lo mismo cabe respecto de sus aportes sobre estructura grupal y liderazgo.

A partir de esos trabajos, la adminisración contó con el conocimiento científico de las variables fundamentales para la explicación y la conducción de su objeto de estudio, en aspectos relativos al comportamiento.

Respecto del conflicto organizacional, algunos autores de esta escuela lo vislumbraron e intentaron estudiarlo. Se mantenían, en general, las pautas legadas de MAYO acerca de la factibilidad de erradicarlo solamente a través de su comprensión. Algunos de los autores de la sociología industrial comenzaron a profundizar el estudio de las causas y raíces del conflicto; investigaron los distintos tipos de conflictos; aunque no llegaron a publicar el fruto de estos trabajos, tal vez por su certeza de que resultaban incompletos e inconexos entre sí. LEWIN y otros autores llegaron a manifestar, en forma indirecta, que no siempre el conflicto organizacional era evitable, y que en algunos casos tal vez fuera propio de las características de la organización o del grupo en el cual se hallaba radicado.

6.2. La escuela de psicología: mayor interés por el hombre en su trabajo

a) *ANTECEDENTES*

El impacto que recibió la administración como consecuencia de los trabajos desarrollados por MAYO y su equipo, puso en marcha dos grandes líneas de investigación: las referidas al grupo y las vinculadas al individuo. Ambos aspectos habían sido totalmente omitidos por los autores formales, TAYLOR, FAYOL y la escuela neoclásica.

A partir del *paradigma HAWTHORNE,* la administración no puede desatender, en sus teorías y desarrollos, la evidente realidad de un individuo actuante y pensante, que quiere ser artífice, aunque más no sea en parte, de su vida laboral y de su tiempo. Este individuo demanda, dentro de la empresa, un determinado grado de participación, se vincula grupalmente, elabora normas y códigos específicos, y exige cierta comprensión para su individualidad y sentir, en tanto ser humano.

Como se expusiera en la primera parte de este capítulo, la escuela de psicología intentó dar respuesta al desafío de las empresas, para descubrir e investigar todo lo relativo al individuo en función de grupos. Así se incorporaron los conceptos de grupos pequeños, primarios y secundarios, la elaboración de normas grupales, su estructuración, el papel del líder y los aspectos vinculados a la participación y a la resistencia a los cambios.

Aunque mucho menos difundida, y quizá mucho más negada por los administradores, existe también una escuela de psicología que dirige sus esfuerzos hacia el conocimiento del individuo, en su verdadera esencia y dimensión, como tal, dentro y en relación con el marco organizacional.

El campo de las investigaciones no está perfectamente delimitado y es, para algunos, terreno de la psicología social, y para otros, de la psicología aplicada. Entendemos que resulta más importante el análisis del material aportado por los investigadores, que la estéril polémica sobre su identificación como categoría. Tanto los psicólogos sociales, como los que se especializan en psicología organizacional, se preocupan por la problemática del individuo dentro del marco de la empresa, analizando:

- cómo perciben el entorno;
- qué es lo que los motiva y por qué;
- qué niveles de frustración y de conflicto les generan, y derivados de qué causas, etcétera.

La increíble complejidad del funcionamiento del individuo, como

unidad de conducta, provoca el involuntario afán de querer investigar cada vez más y de vincular e interrelacionar más y más variables. Indudablemente, y casi sin darnos cuenta, nos saldríamos del continente de la administración y pasaríamos al objeto de estudio de la psicología. Desde otra óptica, puede suponerse que el individuo es objeto de estudio de la psicología, y que para nada debe considerárselo en las teorías administrativas.

Esta última afirmación es, a nuestro juicio, un argumento rebuscado, para sostener teorías formales que no tienen en cuenta al individuo, ya sea por convicción o por la imposibilidad de lograr una vinculación interdisciplinaria con la psicología. La otra alternativa, la citada en primer término, comporta una psicologización de la empresa, que lleva a abusos y a interpretaciones tan alejadas de la realidad como la negación total de los aportes que puede brindar la psicología.

El equilibrio entre la consideración de los aspectos psicológicos, y su dosificación en cuanto a grados de profundidad y de ampliación de la visión para el análisis, resulta sumamente difícil.

Todas las acciones, operaciones, decisiones y funciones de la empresa son realizadas por individuos y, en cada caso, concomitantemente pueden generarse las teorías de la administración sobre dicho fenómeno, donde si bien el individuo resulta importante, es tan sólo una parte del problema, mientras que para la psicología el individuo es la parte más importante del problema y centra su atención sobre él, reduciendo la organización a un aspecto complementario o quizá secundario.

Este equilibrio se irá logrando paulatinamente, a medida que la madurez de los administradores los lleve a disminuir sus resistencias y a evitar la negación de las hipótesis y teorías psicológicas. De esta forma se podrá contrarrestar a los entusiastas de la psicologización de las empresas que son, sin lugar a dudas, generadores notables de gran parte de las resistencias y de la negación de todo cuanto sea psicológico.

Los aportes realizados por la escuela psicológica constituyen el paradigma más reciente dentro del continente de la administración.

A riesgo de ser considerados como psicologistas de la administración, creemos que este aporte es de la mayor relevancia para la empresa; más aún, creemos que se deben aguardar todavía contribuciones importantes, pues para nada se ha llegado al momento de declinación en las investigaciones referidas a la conducta del individuo.

b) *¿QUE ES LO QUE PUEDE APLICARSE HOY EN LAS EMPRESAS?*

Los aportes de los psicólogos permiten descubrir la compleja realidad del comportamiento o de la conducta del individuo.

El desconocimiento de este proceso, o su negación, condenan a cualquier administrador a manejarse con modelos formales, pues carecerá de las hipótesis o teorías que le permitan explicar las respuestas, las actitudes y los conflictos interindividuales. Estas circunstancias serán las reacciones a una búsqueda de eficiencia organizacional y de metas específicas, efectuadas sin consideración del hombre como realidad individual, pensante, actuante y demandante.

El estudio de la personalidad, percepción, motivación y aprendizaje es una introducción notablemente enriquecedora para un administrador, ya que le permitirá interpretar mucho mejor ciertos problemas de la empresa, y le posibilitará recurrir a un psicólogo especializado en comportamiento organizacional, cuando su diagnóstico detecte problemas que escapan a sus posibilidades y exigen el concurso de un especialista.

Directamente vinculados con esta escuela, existen tres elementos de notable importancia desarrollados a partir de los estudios realizados y que son quizá los elementos de mayor aplicación en la actualidad.

I) LA DIRECCION POR OBJETIVOS

Si bien en su concepción básica es un enfoque de dirección y de estructuración, la dirección por objetivos tiene una deuda de reconocimiento con la psicología, pues en esencia es una mezcla de motivación y de aprendizaje organizacional.

Al aplicar la dirección por objetivos, la empresa se propone controlar en forma adulta y madura a sus individuos, a quienes se ha asignado una meta a lograr y se les ha nutrido de los recursos necesarios para ello. El individuo será artífice de su éxito o de su fracaso, y la empresa solamente controlará resultados.

El aprendizaje que la dirección por objetivos permite incorporar es increíble, pues la fuerza motivadora que genera permite lograr rápidamente una cultura organizacional, y la totalidad de la empresa comienza a operar en los términos adultos de necesitar claridad en los objetivos y precisión en las metas, los recursos básicos requeridos, dejar operar y limitarse a exigir resultados.

II) LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y" DE McGREGOR

DOUGLAS McGREGOR [1] ha desarrollado una teoría psicológica que,

[1] DOUGLAS, MC GREGOR, *The human side of enterprise*, Management Review, vol. 46, A.M.A., Nueva York, 1957.

si bien se parece a la clásica antinomia organización formal versus organización informal, tiene elementos particularmente importantes que justifican su conocimiento y análisis.

Según su teoría X:

1) la administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva, dinero, materiales, equipo, personas, en beneficio de objetivos económicos;

2) con respecto a las personas, éste es un proceso que implica dirigir sus esfuerzos, motivarlas, controlar sus actos, modificar su comportamiento para ajustarlo a las necesidades de la organización;

3) sin esta intervención activa de la administración la gente se mostraría pasiva, incluso se opondría a las necesidades de la organización. Por tanto, es necesario persuadirla, recompensarla, castigarla y controlarla, es decir, dirigir sus actos. Esa es la tarea de la administración, consiste en hacer cosas por intermedio de otras personas. Detrás de esta teoría convencional hay varias creencias complementarias, menos explícitas, pero difundidas;

4) el hombre medio es, por naturaleza, indolente: trabaja lo menos posible;

5) carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere que lo dirijan;

6) es un ser intrínsecamente centrado en sí mismo, indiferente a las necesidades de la organización;

7) por naturaleza, se opone al cambio;

8) es crédulo, no muy inteligente y se deja engañar con facilidad por el charlatán y por el demagogo.

Como alternativa a esta teoría —basada, según el propio McGREGOR, en el control con el método de la zanahoria y el garrote—, opone una teoría Y, que busca un control basado en la autodirección, cuyas proposiciones son:

1) la administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipo, personas) en beneficio de los fines económicos;

2) la gente no es pasiva por naturaleza, ni se opone a los fines de la organización; acabó por adoptar esa actitud como resultado de la experiencia en las organizaciones;

3) la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, la disposición para orientar el comportamiento hacia las metas de la organización, son todos elementos presentes en la gente. La administración no los crea. Es responsabilidad de la administración posibilitar que la gente reconozca y desarrolle por sí misma estas características humanas;

4) la tarea esencial de la administración es disponer las condiciones de organización y los métodos operativos, de modo que la gente pueda alcanzar mejor sus propias metas, orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

El sentido de búsqueda de un modelo de administración que trate de basarse en un control por autodirección es bastante afín con el modelo de dirección por objetivos, sin llegar a la precisión y a las posibilidades de implementación que éste posee.

III) EL ANALISIS TRANSACCIONAL

Esta teoría, y su consecuente técnica asociada, provienen del campo de la psicología clínica y fueron formuladas por ERIC BERNE en 1964, en su libro *Juegos en que participamos*. Las hipótesis de BERNE parten de analizar los estados primarios del ego, definiendo que existen tres categorías: la relativa al niño, la relativa al padre y la que se refiere al adulto.

En todas las relaciones interindividuales es uno de estos estados el que priva y el que condiciona la conducta del individuo, así como también su percepción, su motivación y su aprendizaje.

El papel de padre actúa en función de cómo se le enseñó a actuar al individuo, esto es, formal y estereotipadamente.

El papel del niño será actuar tal como se siente, sin ocultar y sin medir consecuencias.

Por último, el adulto tenderá a actuar en forma meditada, es decir, después de pensar ejercitará su decisión con independencia.

BERNE expuso las transacciones paralelas y las transacciones bloqueadas: las primeras son aquellas donde cada una de las partes se comunica con la otra, buscando un papel determinado y efectivamente lo encuentra. La segunda situación se plantea cuando a una transacción esperada como expectativa se responde con una respuesta diferente.

Las transacciones generan un juego psicológico, produciendo una relación que la mayoría de las veces deriva en situaciones poco adultas y generadoras de conflictos.

Este modelo de análisis de conducta organizacional puede resultar de gran aplicación e importancia para la comprensión de conflictos interindividuales en cualquier tipo de empresas.

Sin embargo, en nuestra opinión, puede resultar de gran utilidad en

las pequeñas y medianas empresas de origen y estructura familiar, medio en el cual la confusión de papeles y su mezcla perturba notablemente al empresario o a sus empleados, y los aleja de una relación madura y adulta como miembros de la organización.

Vamos a ver más adelante cómo el enfoque del "management japonés" revolucionará durante la década del '70 toda la administración tradicional de Occidente. Podremos apreciar cómo algunos de los desarrollos de estas dos escuelas (la sociológica y la psicológica) están allí representados y con una notable dosis de éxito en términos de eficiencia y rentabilidad. La excelencia, la cultura compartida y el *intrapreneuring* rescatarán todos estos conceptos en la década del '80.

6.3. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Actuaron en un momento distinto o fueron contemporáneos de MAYO? ¿Sus trabajos son similares a los de MAYO?
¿A cuáles, y en qué se parecen?

b) Desarrolle los conceptos investigados por los sociólogos en relación con los tres tipos de participación. ¿Cuál es el mejor y por qué?

c) Explique la tipología de los líderes y de los grupos. ¿Cuál cree usted que es el mejor líder para el logro de resultados en la empresa y por qué?

d) ¿Qué diferencia y similitudes encuentra entre esta escuela y la de MAYO?
¿Y con la neoclásica?

Capítulo VII

El modelo burocrático (1910 - 1950)

7.1. La escuela estructuralista o teorías de la burocracia

a) *CONDUCCION DESPERSONALIZADA EN LAS GRANDES EMPRESAS*

A esta escuela, al igual que a la de sociología industrial, resulta sumamente difícil atribuirle una categoría epistemológica. La mayor parte de sus miembros provienen del continente de la sociología, dentro de la cual efectuaron desarrollos y teorías que determinarían cierta influencia del estructuralismo como escuela, dentro de la misma sociología.

Sucedió, además, que las necesidades que evidenciaban las organizaciones (es la década del '40), de contar con teorías sobre el control social, posibilitó que una disciplina social vinculada al objeto de estudio organizacional realizara aportes de conocimientos, en un área en la que aún no se registraba autosuficiencia científica.

Cuadro Nº 9. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

	1900–1925	1925–1940	1940–1946	1946–1950	1950–1960	1960–1970
PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O'DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V		EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV	LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURALISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX

Los neoclásicos trataron de interpretar, como escuela, ciertas exigencias que ese mismo contexto registraba en el ámbito de las organizaciones, bajo la forma de necesidades de la conducción administrativa.

Mientras los neoclásicos, en función de esas prioridades, analizaron cuestiones operativas de administración y producción, que determinaron la formulación de los principios de administración y largas discusiones sobre temas de estructura —delegación, unidad de mando, alcance del control, etc.—, los autores del estructuralismo persiguieron en sus teorías y trabajos la construcción de modelos de control social, que resultaron necesidades de mayor peso y de mayor profundidad científica que aquéllas.

Por ello, en esa misma década, la administración recibe aportes valiosos de las investigaciones realizadas en el marco de las organizaciones, tanto por sociólogos como por psicólogos sociales. La administración de los neoclásicos contaba ya con herramientas para racionalizar las tareas y para diagramar una estructura, pero carecía de modelos de control social que pudieran integrar todas las variables administrativas (planeación, coordinación, dirección, información, etc.) que se venían mejorando y adaptando desde los trabajos de FAYOL.

El desafío de elaborar una teoría sobre los modelos de control social, correspondió a estos sociólogos, que incursionaron en la administración con la capacidad y experiencia de su formación social, pero sin conocimientos profundos de administración, por lo que debieron apoyarse en el caudal de técnicas y conocimientos de la administración neoclásica (GULICK, URWICH y MOONEY).

A través de dicho vehículo, la administración recibe de las ciencias sociales los *modelos de control social*, pero en su aplicación (por falta de investigación en las raíces de su propio fenómeno) se instrumentan hipótesis, técnicas y herramientas que probarán con el tiempo su impotencia para la explicación y conducción de ese fenómeno complejo que es la organización, en razón de su insuficiencia conceptual.

b) *EL MODELO DE WEBER*

WEBER imaginó un modelo de control social, que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada. Esto lo escribió allá por 1914 para la República de Weimar.

Por sus características, su modelo es absolutamente formal, pues no introduce variables sobre el comportamiento, ni considera al ser humano en su dimensión pensante-actuante. Por el contrario, en las áreas en las

cuales interviene el individuo hace rígida su acción, restringiéndola a los términos formales definidos en su modelo.

1) FUNDAMENTOS DE SUS IDEAS

Para WEBER el modelo de burocracia representa la mayor posibilidad de lograr eficiencia administrativa en cualquier sistema económico. Sin la precisión de la burocracia y de su nivel de disciplina, estabilidad y funcionalidad, WEBER piensa que resulta imposible ejercer con eficiencia el control social de las organizaciones complejas y altamente tecnificadas. ETZIONI[1] al referirse a la fundamentación de sus ideas señala:

Las organizaciones que WEBER designa como burocracias establecen normas y necesitan hacerlas cumplir; tienen reglas y reglamentos y emiten órdenes que deben ser obedecidas si las organizaciones han de funcionar efectivamente. Hasta cierto grado, la organización puede descansar en su poder para hacer que los participantes obedezcan.

Es decir, puede usar algunos de sus recursos para recompensar a aquellos que siguen sus reglas y castigar a aquellos que no lo hacen.

De esto se infiere con claridad la filosofía de la autoridad con que WEBER nutre su modelo, diferente del concepto de autoridad formal de TAYLOR y FAYOL, pero que resulta igualmente autoritario en su esencia, y altamente formalista en sus aplicaciones.

Para WEBER el concepto poder es la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes.

Concomitantemente, define otro concepto, al cual llamó legitimación, referido al nivel de aceptación de las órdenes por parte de un subordinado, porque comparte o está de acuerdo con el sistema de valores del superior que se las ha impartido.

Combinando ambos conceptos, el de poder y legitimación, obtiene una sumatoria que define como autoridad.

Interpretado bajo esta concepción su esquema de autoridad legal, totalmente formalista y monocrático, sería un caso límite, donde todos los miembros de la organización aceptan la autoridad emanada de la cúspide, porque han legitimado el poder de toda la estructura de la organización y su sistema de valores.

El proceso de legitimación estaría asociado al nivel de permanencia dentro de la organización, cosa que no ocurre, dado que existen individuos que a pesar de permanecer dentro de la empresa no comparten su sistema de valores y, más aún, a veces actúan en oposición, tratando de cambiarlo. Estos individuos adoptan lo que se denomina actitud de oposición.

[1] ETZIONI, AMITAI, *Organizaciones modernas*, Uteha, México, 1975, págs. 91/92.

Esta falencia conceptual (que proviene de su concepción formalista) es corregida y adecuadamente resuelta por los sociólogos funcionalistas que forman parte de esta escuela.

Desde otra óptica incluye en su concepto de autoridad un análisis respecto del liderazgo, que para él se clasifica en tres tipos:

1) *tradicional:* estaría conformado por el sistema de autoridad donde la aceptación de los súbditos se verifica por tradición, por influencia de las subculturas; las órdenes se aceptaron por considerarse justificadas en la tradición; siempre ha sido y así debe ser;

2) *carismático:* se aceptan las órdenes de un superior por la influencia de su personalidad, con quien los súbditos se identifican o lo reconocen como tal;

3) *racional-legal o burocrático:* es el sistema mediante el cual los súbditos aceptan un reglamento como lógico, y en función de ello se acepta al sistema de poder porque proviene de una serie de normas legales legitimadas por cada uno en virtud de su grado de pertenencia a la organización.

WEBER se decide por este último, sobre el cual desarrolla su modelo, aunque no descarta aplicaciones combinadas según el tipo y las características de las organizaciones.

2) FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

1) El modelo de WEBER cuenta con una autoridad legal, absolutamente despersonalizada, que nutre de autoridad a todos los cargos y establece la distribución de funciones, autoridad y responsabilidades en toda la estructura.

En este punto, WEBER realiza, dentro de los modelos formales, el relevo de la tradicional autoridad de derecho natural o cuasidivino de FAYOL, que había nutrido incluso a los modelos neoclásicos de la década del '40.

Esto es lógico: el contexto, tanto en lo político, como en lo social y económico, había cambiado. Las democracias reemplazaron a las monarquías, la industrialización aportó un nuevo régimen, menos sumiso que los resabios de feudalismo de la etapa anterior.

La autoridad del padre pasó a un nivel de respeto, en lugar del anterior nivel de despotismo.

La legislación laboral impedía los abusos de antaño, mientras las ciencias sociales desarrollaron muchos aspectos que despertaron una

nueva conciencia en lo social y en lo humano. La administración recibió todas estas influencias, y de allí la imposibilidad de seguir sosteniendo el modelo de derecho divino.

El nuevo enfoque permite sostener un modelo formal más refinado, aparentemente derivado de un proceso democrático, pero acentuadamente monocrático en su funcionamiento.

2) La autoridad legal queda definida por una cantidad de leyes, decretos, normas, reglamentos, etc., que la nutre y la dinamiza.

3) Las personas deben actuar en forma absolutamente impersonal, siguiendo exclusivamente los lineamientos que la autoridad legal ha definido.

4) Existen los cargos, creados por la autoridad legal; cada uno de ellos está delimitado por funciones y por un nivel de autoridad y responsabilidad. Los cargos son ocupados por funcionarios y por agentes.

5) Son funcionarios quienes ocupan los cargos de alto estatus en materia de autoridad; sus acciones son impersonales; deben mandar sólo en función de lo que indique la autoridad legal.

6) Los cargos con estatus operativo son llenados por agentes, quienes deben obedecer a los funcionarios tal como se especificó en su respectiva norma legal.

7) Existe una delimitación clara y expresa de los cargos, con las funciones que debe desarrollar y con el nivel de autoridad con el que cuenta respecto de sus subordinados (agentes), identificándose, además, sus puestos en cantidad y en tipo de relaciones funcionales. Al mismo tiempo, se indica de quién o quiénes depende cada cargo y qué tipo de dependencia y características existen. De esta forma, se constituye la estructura de la organización.

8) Los cargos están dispuestos en un orden jerárquico que une a todos entre sí con el objeto de lograr un nivel de operación eficiente. El conjunto de la organización está reglado por un conjunto de procedimientos y normas escritas que indican cómo debe hacerse cada cosa. Dado que esto fue aprobado por la autoridad legal, nadie puede desobedecer y operar en forma distinta.

9) Cuando un funcionario o agente considere que alguna norma, procedimiento o nivel de funciones resulta inadecuado no puede modificarla por su cuenta, sino que, por el canal de la superioridad correspondiente, formulará una sugerencia de cambio o modificación. Esta será guiada a un cargo especialmente creado que lo analizará. Este cargo es el departamento de organización y métodos o la gerencia de sistemas, que estudiará el problema, y si de dicho análisis resultara que ese cambio sería beneficioso para la eficiencia y no altera el nivel de control social, dicho órgano recomendará su aprobación, con lo cual se generará un expediente de modificación de normas o procedimientos que la autoridad legal aprobará y exigirá que, desde ese momento, se realicen las operaciones de la forma ahora dispuesta.

Es tan sólido el concepto de control que nadie puede cambiar nada, si no es aprobado previamente por la autoridad legal y revisado en forma profunda por una unidad que analizará prioritariamente si los cambios solicitados no afectan el nivel del control.

10) Cada cargo debe ser llenado sobre la base de la capacidad de las personas, buscando a las personas más idóneas para cubrir cada cargo, teniendo siempre en cuenta sus características y no los factores de tipo personal, amistad, vínculos familiares, etcétera.

11) Las personas que ocupen los cargos no deben tener ningún tipo de relación patrimonial con la organización (ni accionistas, ni dueños, ni relaciones afectivas, hijos, esposas de dueños o accionistas).

Quienes desempeñan las funciones y se les paga por ello deben ser funcionarios profesionales. Con esto se pretende asegurar la objetividad en el desempeño del puesto e impedir la interferencia de otros factores, sean personales, afectivos, etcétera.

Como conclusión, WEBER enfatiza que los funcionarios y agentes deben estar totalmente separados de la propiedad de los medios de producción y administración y deben tener su residencia personal fuera de la organización.

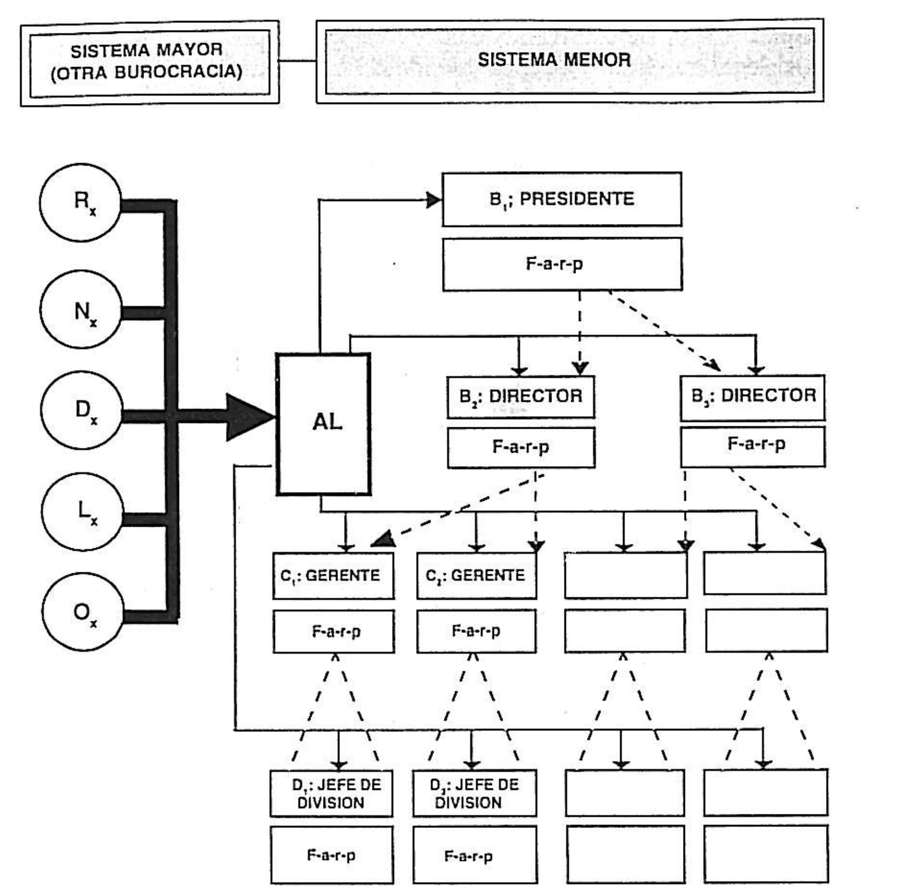
12) Los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular y no serán de por vida, sino que serán dados o quitados según las necesidades de la organización.

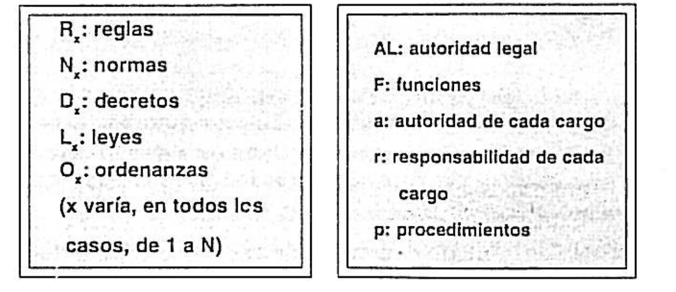
Aclara WEBER que se debe asignar prioridad en la cobertura de un cargo a los funcionarios del nivel inmediato inferior, siempre que cuenten con la idoneidad para ello. A tal fin debe existir un sistema permanente de capacitación y entrenamiento en todos los niveles, de manera que en cualquier momento un funcionario pueda reemplazar a otro, sin que ello afecte la eficiencia organizacional.

3) ANALISIS GRAFICO DEL MODELO DE WEBER

Para una clara comprensión del modelo desarrollaremos en el cuadro N° 10 un análisis gráfico de su estructura, sobre la cual precisaremos los problemas e inconvenientes que genera su concepción formal y despersonalizada.

En sus aspectos básicos, el gráfico sigue los lineamientos de LEO





Cuadro Nº 10. *Representación del modelo de Weber*

SPIER[2] en su teoría de los gráficos como método para explorar la conducta empresaria.

El conjunto de reglas, normas, decretos, leyes y ordenanzas de un sistema mayor crea la autoridad legal que comandará un sistema menor.

La autoridad legal creará una estructura, definiendo las funciones, nivel de autoridad y responsabilidad y los procedimientos con los cuales el funcionario se desempeñará en su puesto. Las líneas llenas indican cómo la autoridad legal nutre a cada puesto de (*f*-) funciones; (*a*-) autoridad; (*r*-) responsabilidad y (*p*-) procedimientos. Las líneas punteadas indican la relación entre cargos, que surge de los contenidos de cada puesto en función de lo indicado por la autoridad legal.

El presidente controla a los *directores*, que dependen de él, y cada *director* controla a los *gerentes*, quienes dependen de ellos (C1 y C2 de B2) (C3 y C4 de B3), y que a su vez mandan a los jefes divisionales (nivel *D*), que dependen de ellos, y así sucesivamente hasta los últimos niveles de la estructura donde se hallan los agentes.

Sobre la base que representa el gráfico se puede realizar un minucioso análisis de la teoría de WEBER, detectando los inconvenientes funcionales que tiene a nuestro juicio la estructura de su modelo, que serían los siguientes:

a) es totalmente formal; por lo tanto, ingresa dentro de las críticas generales a ese tipo de modelos; olvida al individuo como actuante y pensante, no reconoce la incidencia de la conducta, etcétera;

b) es sumamente rígido y teórico en lo referente a su teoría de la legitimación de la autoridad, no siendo válido para aplicaciones universales;

c) tiene inconvenientes en su nivel funcional, dadas la inflexibilidad y la centralización que adopta; como ejemplos de esto podemos citar dos problemas fundamentales:

1) vulnerabilidad del modelo, en función de la dependencia total de todas las unidades de un punto de articulación único, es decir, la autoridad legal (*AL*).

Ante el peligro de desaparecer, ante rumores o posibilidades de cambio en la autoridad legal, se produce una desconexión entre la estructura de la organización y el cuerpo de normas, leyes, etcétera.

En esa circunstancia, cada puesto se encuentra vacío y no puede actuar por carecer de procedimientos, autoridad, funciones y responsabilidades.

[2] Véase: McGuire, *La conducta empresaria*, Hobbs Sudamericana, Buenos Aires, 1965, pág. 97.

Si en la práctica analizamos la situación de ministerios u organizaciones, en el momento de cambios de ministros o ante rumores de cambio donde se suponen que existirán diferencias en los sistemas de valores, vemos que se paraliza toda la organización, pues la autoridad legal existente ha desaparecido momentáneamente y se está a la espera de su rectificación o ratificación. Hasta ese momento, la estructura burocrática está frenada y desconectada;

2) el segundo problema está dado por la extrema complejidad de los canales de comunicación y por la lentitud operacional de este modelo. Esto se deriva de su extremo nivel de rigidez y centralización fijados por WEBER para preservar sus objetivos de control social.

En el cuadro N° 10 puede advertirse que la comunicación entre *C1* y *C4* sólo es factible a través del camino *C1 - B2 - B1 - C4*, y su respuesta a cualquier problema consultado será *C4 - B3 - B2 - C1*. Imaginamos una organización de 30 niveles, desde la cúspide hasta la base, y la cantidad de relaciones interpuestas a igual o diferente nivel con la restricción que implica el verticalismo de esta estructura, es un claro ejemplo de cómo se recargarán los canales de comunicación con información innecesaria, Todos los problemas tienden a subir hasta la cúspide, donde se controla lo pedido, desciende hasta el lugar donde se operará la solución, nuevo ascenso para su control y nuevo descenso hasta el solicitante.

En ese camino existen demoras por lo extenso de la red de comunicación y por el recargo de tareas de los funcionarios que deben controlar y firmar todo.

Este problema no tiene solución, dado el nivel de centralización y rigidez del modelo de WEBER; su búsqueda extrema de control social lo obliga a crear rígidos sistemas que se traducen en falta de eficiencia, lentitud y recargo de tareas en los puestos. Existen otros modelos que, aun centralizando, permiten una mayor flexibilidad operativa y mejoran el nivel de eficiencia general.

4) CONCLUSIONES SOBRE EL MODELO DE WEBER

Es el primer intento de lograr un modelo integrador de control administrativo. En ese sentido, el modelo de WEBER es más completo que el neoclásico y junto con él cierra la etapa de administración tradicional, que elaboró modelos formales para la conducción de la organización. Sumó al caudal de los conocimientos de la administración neoclásica de 1940/50 la riqueza metodológica de la sociología y la formulación de modelos globales de control social, que desde ese momento serán ya patrimonio de la administración.

Unidos a los méritos señalados, el modelo de WEBER contiene restricciones para su aplicación pura, es decir, tal como fue concebido.

MARCH y SIMON [3] dicen de este modelo:

WEBER parece tener más rasgos en común con URWICK, GULICK y otros que con los que se consideran sus continuadores.

Los autores a los que se refieren son MERTON, SELZNICK y GOULDNER, quienes complementan al modelo formal de WEBER incorporándole una dimensión de análisis informal.

MARCH y SIMON en su afirmación están claramente influidos por el carácter altamente formal del modelo *weberiano*, y por eso se inclinan a ubicarlo más próximo a los neoclásicos que a los estructuralistas.

Esta opinión no es correcta, dado que el modelo de WEBER no proviene del desarrollo de las técnicas de FAYOL, sino del continente de la sociología.

Por supuesto que, en función de la época en que se elaboró (principios de siglo), se vio influido por las características del contexto y que lo asemejan en su concepción de la autoridad a las propuestas clásicas y neoclásicas.

Los mismos MARCH y SIMON reconocen, más adelante, las diferencias que existen entre WEBER y los neoclásicos cuando expresan:

WEBER va más allá del modelo de *máquina* en una forma significativa. En particular, analiza con bastante detalle la relación entre un empleado y su oficina.

Pero, en general, WEBER percibe la burocracia como un método para utilizar habilidades especiales y no se fija demasiado en el carácter del organismo humano.

Identifican en WEBER una evolución respecto de la premisas clásicas, pero enfatizan sus observaciones respecto de la falta de consideración de las variables del comportamiento, que WEBER evidentemente omitió.

LEO SPIER [4] es otro analista que merece ser tenido en cuenta por la claridad con que se refiere al modelo de WEBER. Expresa al respecto:

El mayor defecto del concepto de la burocracia de WEBER reside en su estructura impersonal. En efecto, considera irrelevante e inmaterial el impacto de la conducta humana sobre su modelo monocrático, ya que las normas generales establecidas son la única fuerza motivadora en una burocracia ideal.

[3] MARCH, J., y SIMON, H., *Teoría de la organización*, Ariel, España, 1961, pág. 39.
[4] MCGUIRE, *op. cit.* en nota 2, pág. 104.

Este argumento ha sido atacado por varios estudiosos que si bien aceptan la idea de WEBER de *Conveniencia de relaciones funcionales ente acciones, cargos y objetivos de la organización*, reconocen la influencia de los elementos no funcionales y no deseados sobre la burocracia ideal.

SPIER deja en claro que el modelo de WEBER es formal y no tiene en cuenta las variables de la conducta. En la última parte de la cita precedente expresa, además, que existen estudiosos que si bien aceptan al modelo de WEBER, lo completan en las zonas de falencia, para recuperarlo y transformarlo en aplicable dentro del ámbito de las organizaciones.

Los estudiosos a los que se refiere este autor son los sociólogos funcionalistas enrolados en el estructuralismo y que complementan al modelo de WEBER con un análisis de la dimensión informal o, dicho de otra forma, con un análisis de las variables de la conducta, deseables y no deseables, manifiestas y latentes.

MERTON, SELZNICK y GOULDNER son los principales sociólogos funcionalistas que realizan la integración del modelo estructuralista.

A modo de síntesis podemos concluir acerca de las restricciones del modelo de WEBER en lo siguiente:

1) es exclusivamente formal; lo demuestran su concepto de la autoridad legal, remedio próximo al concepto clásico de autoridad cuasi-divina;

2) no tiene en cuenta a las variables de la conducta;

3) es sumamente rígido e inflexible por lo que en ciertos casos resulta ineficiente;

4) su herramental de aplicación fue tomado de la escuela clásica, por lo cual arrastra los mismos problemas comentados al analizar dicha escuela;

5) su concepción sobre poder, autoridad y legitimación encierran una falacia metodológica que sus continuadores se encargan de reemplazar.

d) *¿QUE ES LO QUE PUEDE APLICARSE HOY EN LAS EMPRESAS?*

En su conjunto constituyen el primer intento de elaboración de modelos integrales para explicar y normar el fenómeno organizacional.

Los modelos de burocracia aportan una metodología de clara inspiración sociológica, que invierten las formas particularistas de los clásicos y obtienen modelos generales de control, creando un marco para todos los aspectos parciales de la organización (estructura, procedimientos, áreas, etcétera).

Sin embargo, en sus contenidos utilizan las técnicas y modelos clásicos, con lo cual una parte de las ventajas anteriores se invalida ante la aplicación de ese instrumental inadecuado.

Con respecto a la metodología estructuralista, si bien son valiosos sus aspectos de integración y marco para la problemática del fenómeno, le caben los siguientes reparos:

a) no es totalmente válida su concepción del conflicto, como generado únicamente por disfunciones que provienen de estímulos de reacción latente.

Existen otros conflictos que provienen de la existencia de individuos o grupos con objetivos diferentes, que no legitimaron la estructura legal. Este tipo de conflicto no fue estudiado, ni considerado dentro de los modelos estructuralistas.

Al utilizarse la teoría de la legitimación de la autoridad de WEBER, como basamento de sus modelos, asumen una tendencia teórica que al final, y muy a pesar de sus esfuerzos, los llevan a *generar modelos formales reformados* y no auténticos y genuinos modelos integrales;

b) en su aplicación conceptual, los modelos parten siempre de un esquema formal que, por sus orígenes, resulta formalista y autocrático, y por lo tanto inadecuado para un control que no genere conflictos o que logre su manipulación.

La rigidez y el formalismo generan reacciones en el campo latente y son una fuente permanente de disfunciones; es por ello que las teorías de burocracia tendrían algunas posibilidades en lo referente a la descripción del fenómeno, pero no aportan una solución adecuada en lo normativo;

c) las teorías de burocracia carecen de proposiciones para el proceso decisorio, no resuelven la deformación que crean los orígenes formalistas del modelo de WEBER y por ello se distorsionan sus aplicaciones en el sistema de influencia.

La estructura utilizada es mecanicista y los sistemas de control, por ser demasiado rígidos, crean inoperancia, lentitud, exceso de tareas y crecientes niveles de conflicto.

La realidad de la administración pública de las empresas del Estado y de algunas empresas multinacionales son el mejor ejemplo de lo ineficiente de este modelo.

Cabe también la acotación de lo difícil que resulta salir de su aplicación o lograr flexibilizarlo o hacerlo más eficiente.

La experiencia del *holding* de empresas públicas es una interesante experiencia en ese sentido.

7.2. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles son los fundamentos del modelo de WEBER y sus bases de funcionamiento?

b) ¿Qué es y cómo funciona la autoridad legal? ¿Qué ocurre cuando se suspende la autoridad legal dentro de una empresa?

c) ¿Qué críticas se le formulan a este modelo burocrático, y cómo es posible que se siga aplicando aún en las empresas públicas?

d) ¿Qué similitudes y diferencias encuentra entre el modelo burocrático y el enfoque neoclásico y los de TAYLOR y FAYOL; y cuáles con MAYO y los sociólogos continuadores?

Capítulo VIII

La escuela de la teoría de la organización (1946 - 1960)

8.1. El enfoque de mayor rigor teórico

a) *ANALISIS DEL CONTEXTO Y DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES ENTRE 1946 Y 1958*

Recién finalizaba la Segunda Guerra Mundial y sus efectos se extendían a todos los campos, marcando en forma indeleble que una época había terminado para siempre. Su lugar sería ocupado por otra que aportaría notables transformaciones estructurales.

En lo político y económico, quedaba atrás una Europa arrogante. La realidad era la de un continente europeo devastado por la contienda que lo llevara a una de las peores situaciones de toda su historia.

Inglaterra, aunque en teoría fuera una de las potencias victoriosas, había perdido su control hegemónico en lo político y en lo económico. De allí en más, su política imperial tendería a declinar, llevándola a una ubicación mundial menos expectante y autosuficiente.

Cuadro Nº 11. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

	1900–1925	1925–1940	1940–1946	1946–1950	1950–1960	1960–1970
PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O'DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V		EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV	LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURALISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX

1900 — 1925 — 1940 — 1946 — 1950 — 1960 — 1970

Francia había sido arrasada en todos los planos, lo que luego ocasionaría la pérdida de su control sobre Medio Oriente.

Holanda vería también tambalear su área de influencia y terminaría por concentrarse en su territorio.

Alemania y Japón, postradas por la guerra y la derrota, quedaban ante la única alternativa posible: su reconstrucción lenta en todos los órdenes, con una total dependencia económica y política.

De la contienda mundial, habían surgido dos potencias como reales y verdaderas triunfadoras: los Estados Unidos y la Unión Soviética.

Ambas extenderán su poder sobre la Europa de posguerra, que quedará dividida en dos áreas de influencia, a las cuales se atará mediante alianzas militares, políticas y económicas. Con este trasfondo real, veremos qué influencias recibieron las organizaciones y cuáles fueron sus características a lo largo del período.

Ante todo, las organizaciones debieron afrontar un desafío importante, *la conversión de sus economías de guerra en economías de paz,* y la captación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a sus trabajos.

Este problema sorprendió a la administración en un momento en que sólo contaba con los conocimientos técnicos de la escuela neoclásica y con algunos científicos de la escuela de sociología industrial y del estructuralismo.

La vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediatamente siguiente al término de la guerra determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones, lo que obliga a profundizar ciertas áreas del conocimiento administrativo que a todas luces resultaban insuficientes para explicar esa nueva problemática.

El proceso de concentración económica lleva al oligopolio, en no pocos mercados. Paralelamente la influencia y dominación obtenidas en la contienda hace que dichas organizaciones se extiendan más allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la órbita de influencia.

Esto sucedía, en parte, por derivación de los planes de ayuda (alianzas de posguerra) y, en parte, por el derrumbe de la anterior estructura imperial y colonial, de Gran Bretaña, Francia, Holanda y Japón, que dejaba prácticamente desarticulado el esquema del comercio internacional.

Las nuevas organizaciones surgidas en el período de posguerra no sólo debían competir con sus iguales por el mercado interno, sino que, además, debían ser necesariamente eficientes para instalarse en otros países, comerciar en todo el mundo, obtener materias primas en todo el

mundo, planificar a mediano y largo plazo en virtud de la complejidad de sus estructuras, decidir con racionalidad y eficiencia y por sobre todo desarrollar modelos de control a escala y a la distancia.

Esta expansión de las organizaciones trae aparejados problemas de varios tipos que, hasta ese momento, la administración no había considerado.

Surge una problemática que denominaremos de estrategia y obliga a estructurar toda una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, de prospección y de control.

La capacidad de decisión en el pasado estaba implícita dentro de las virtudes de un funcionario o un gerente, casi en términos de aptitudes congénitas. En esta etapa, por el contrario, la capacidad decisoria concentra tal atención que se constituye en la más preciada y dilecta de las áreas de capacitación gerencial.

Las organizaciones que contaron en ese período con capacidad decisoria en sus cuadros pudieron crecer y expandirse, creando eficientes estructuras de delegación y descentralización, sin perder el control.

El proceso expansivo y la estructura oligopólica llevarán a las organizaciones a un proceso de captación de demanda siempre creciente, mientras el notable desarrollo de la publicidad y de la comunicación masiva irán delimitando un área específica de estudio: la comercialización o marketing.

De esta realidad surgirá un nuevo esquema operativo, las organizaciones tenderán a programar totalmente sus actividades. Para ello, deberán planear sus ventas futuras en función de las teorías de la decisión, y organizar el resto de sus actividades de acuerdo con estos datos que se irán ajustando y corrigiendo en forma iterativa.

Todo el conocimiento tecnológico y estratégico utilizado en la contienda bélica se comenzará a volcar a las actividades de las organizaciones que reciben así nuevas tecnologías, mayor automatización en las comunicaciones y en el procesamiento de información y nuevos modelos de decisión y planeamiento.

El desarrollo de la sociología y de la psicología permiten incorporar una nueva concepción en materia de conducta y de análisis del conflicto dentro de la organización.

Estos conocimientos ponen de manifiesto lo inadecuado de los moldes clásicos de la estructura formal que desconocían la influencia de los factores de la conducta y también los modelos sociológicos de la estructura informal, que actuaban divorciados de la realidad organizacional.

Las organizaciones de esta década exigen teorías integradoras de sus objetivos con sus miembros, que consideren la realidad de su problemática, que reconozcan la existencia de conflictos y los estudien en lugar de negarlos. Exigen, además, que inserten las posibilidades de participación tratando de lograr eficiencia y satisfacción, sobre bases lógicas, razonables y científicas.

Estas características marcarán el derrumbe definitivo de las aspiraciones de la escuela neoclásica de lograr explicaciones integrales acerca del comportamiento de la organización.

La escuela de sociología industrial, la escuela de administración de personal y el estructuralismo se verán impotentes para abarcar el reto, pero algunas de sus hipótesis y teorías se integrarán a la nueva escuela que intentará recoger el desafío de esa época y hallar pautas comprensivas para un nuevo conjunto de necesidades que las organizaciones requieren.

b) *ANTECEDENTES E INTRODUCCION DE LA ESCUELA DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION*

Las ideas de esta escuela se integran mediante los aportes, entre otros, de CH. BARNARD, H. SIMON, J. MARCH, R. CYERT, H. GUETZKOW, D. MILLER y M. STARR.

Los primeros trabajos de SIMON, que constituyen el embrión de la teoría, pueden extraerse de *El comportamiento administrativo,* libro publicado en 1946; contiene trabajos de esa época y algunos ya presentados en conferencias en 1938 y 1940.

Otras obras significativas que permiten recomponer ideas centrales de la escuela son *Teoría de la organización,* de MARCH y SIMON y *Teoría de las decisiones económicas de empresa*, de CYERT y MARCH. A los efectos de ubicar a los autores de esta teoría en relación a todos los desarrollos anteriores, se advierte que SIMON trabaja contemporáneamente con los neoclásicos y los estructuralistas. Parte de los trabajos de MARCH y CYERT y también de MILLER y STARR, se suceden en la década de 1950, fecha en que los modelos aplicados en general, en la administración, responden a los lineamientos burocráticos y neoclásicos. Resumimos seguidamente los aportes que constituyen la teoría de la organización.

1) DE CHESTER BARNARD (1887-1961) EN "LAS FUNCIONES DEL DIRIGENTE"

Resulta difícil fundamentar la afiliación de BARNARD a cualquier escuela, dado que, por formación o contemporaneidad fue un neoclásico, pero en algunos de sus trabajos y aportes criticó este enfoque y sentó

ciertas bases que serían luego importantes legados para la escuela de la teoría de la organización y para la escuela de la teoría de los sistemas.

Nosotros hemos optado por ubicarlo dentro de esta escuela basados en sus notables aportes en materia de autoridad organizacional pilar del esquema de influencia y del concepto de área de aceptación. Su trabajos registran también aportes de significación en cuanto a relaciones entre los individuos y la organización (fundamentos de la teoría del equilibrio) y a eficiencia e identificación organizacional.

2) DE HERBERT SIMON (1916) EN "EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO"

SIMON está reconocido como el inspirador y principal exponente de esta escuela. Debemos, sin embargo, acotar a ese merecido reconocimiento que, en gran parte, la inspiración de sus desarrollos se debió a su vinculación con BARNARD a quien, injustamente, la bibliografía condenó a un total olvido.

Guiado por su excelente preparación teórica y académica, SIMON introdujo importantes desarrollos integrados en materia de autoridad, influencia, decisiones, equilibrio, eficiencia, etcétera.

Sus aportes más significativos según esta obra son:

a) una crítica profunda a los principios de la administración neoclásica, principal sostén de esa escuela; ello provoca su inmediata crisis;

b) un análisis completo del proceso de toma de decisiones, que constituye el primer aporte racional y científico de la materia, llenando un vacío que sin duda existía en la administración;

c) introduce, como modelo de análisis de la conducta, pautas que reconocen una clara influencia conductista (escuela sociológica de la década de 1940), tanto en materia de percepción como de racionalidad;

d) utiliza el razonamiento del hombre administrativo, que actúa con racionalidad limitada y tratando de lograr objetivos satisfactorios, en vez del utópico *homo economicus* que actuaba sin restricciones y tratando de alcanzar objetivos óptimos;

e) introduce el *modelo del equilibrio de la organización*, como explicación de la participación en la organización para sus distintos miembros, continuando la teoría de BARNARD sobre aportes y satisfacciones;

f) analiza los aspectos de autoridad continuando la teoría de BARNARD de la delegación del subordinado en el superior y desarrollando los aspectos que hacen al área de aceptación de la autoridad, a su flexibilidad y características;

g) finalmente esboza temas como lealtad e identificación organizativa y el concepto de eficiencia, concluyendo con un intento analógico al que llama anatomía de la organización, que constituye su modelo integrador para la explicación de la organización.

En su segunda obra, SIMON desarrolló y profundizó algunos de los temas que abordara en la anterior. Junto a MARCH y GUETZKOW intensificó el análisis de las teorías de la participación, el equilibrio y el conflicto.

Este trabajo, denominado *Teoría de la organización*, publicado en 1958, resulta quizás el más importante de todos los que incluye esta escuela, por el alto grado de trascendencia de sus teorías y por el rigor y la metodología científica desarrollada. De este trabajo merecen señalarse como aportes:

a) un análisis crítico de todas las escuelas anteriores que pretendieron explicar el comportamiento de la organización; sobre estas críticas que incluyen a las teorías de burocracia, tratan de fundamentar su teoría a la que llaman teoría de la organización;

b) profundizan el modelo de participación y equilibrio ya descripto por SIMON, realizando un minucioso análisis de las variables que lo componen;

c) estudian los efectos de la motivación, proponiéndose modelos para su captación y desarrollo;

d) analizan los distintos miembros de una organización y desarrollan modelos operativos de participación para cada uno;

e) analizan los factores que intervienen en el deseo de permanecer y de abandonar la organización;

f) realizan una categorización de los conflictos que existen en las organizaciones y formulan modelos para su análisis;

g) reiteran con profundidad los aspectos de racionalidad y sus límites y relación con la estructura de la organización y en lo referente a planes, cambios e innovación.

En síntesis, proponen un modelo para el análisis del sistema de influencia ejecutiva.

3) DE J. MARCH Y R. CYERT EN "TEORÍA DE LAS DECISIONES ECONOMICAS EN LA EMPRESA"

MARCH, después de sus trabajos con SIMON y GUETZKOW, investigó junto a CYERT el problema de los fines y objetivos de la organización en lo referente a su formación, ajuste y modificación. De esta obra podemos extraer los siguientes aportes;

a) un análisis de la teoría conductista y su comparación con la teoría económica y con la teoría de la organización;

b) un estudio del proceso de formación de objetivos y de los fines individuales y grupales;

c) una categorización del proceso de toma de decisiones, describiendo detalladamente su estructura y su puesta en operación.

4) DE D. MILLER Y M. STARR EN "ACUERDOS EJECUTIVOS E INVESTIGACION DE OPERACIONES"

Estos autores continuaron la línea de estudio de SIMON sobre la toma de decisiones, y centraron su investigación sobre todos los aspectos vinculados y derivados de aquélla. De tal forma, contribuyeron a sentar las bases de la teoría de la decisión, una de las áreas de mayor significación de la administración.

La contribución de estos autores fue la siguiente:

a) desarrollaron una completa metodología de análisis y normación de los procesos decisorios;

b) introdujeron una pauta de aplicación para los problemas decisorios tanto en lo cualitativo (conceptual) como en lo cuantitativo (operacional);

c) apoyados en dicha pauta desarrollaron modelos de decisión ante distintos estados de información:

1) certeza;
2) riesgo;
3) incertidumbre;
4) información parcial.

Reagrupando los aportes de los principales integrantes de esta escuela, podríamos delinear los aspectos fundamentales que desarrolló dentro de su concepción administrativa. Los aspectos que se incluyen a continuación son los contenidos que brinda la escuela de la teoría de la organización:

1) análisis crítico de los principios de la administración neoclásica y propuesta de búsqueda de una estructura metodológica adecuada;

2) desarrollo de un nuevo concepto en materia de autoridad: la influencia organizativa;

3) desarrollo de la teoría del equilibrio, basada en la decisión de participar y en el balance de contribuciones y compensaciones;

4) desarrollo de la teoría de la formación de los objetivos de la organización;

5) desarrollo de la teoría del conflicto, identificando causas, tipos y formas de interpretar y analizar los conflictos;

6) desarrollo de la teoría de la decisión, estudiando el comportamiento con sentido finalista y racional.

c) *ANALISIS CRITICO DE LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION NEOCLASICA Y PROPUESTA DE BUSQUEDA DE UNA ESTRUCTURA METODOLOGICA ADECUADA*

Toda la estructura de los trabajos de la escuela neoclásica descansaba sobre *sus principios*, tal como sucediera desde los tiempos de FAYOL.

SIMON inaugura una nueva metodología de estudio: se propone primero probar la falsedad de estos principios, demostrando que no son ni leyes ni hipótesis, que son contradictorios y ambiguos, y que por ello, no pueden ser el basamento de una estructura científica.

En su crítica, propone reemplazarlos por una metodología que sólo se guíe por la eficiencia, asignando a todos los demás principios un nuevo carácter de criterios de aplicación según las circunstancias y las características de los problemas organizacionales.

Dice SIMON [1] refiriéndose a los principios:

> Los cuatro principios de administración que expusimos al comienzo de este capítulo han sido sometidos al análisis crítico. Ninguno de los cuatro lo ha superado muy bien, ya que, en cada caso y en lugar de un principio unívoco, hemos encontrado una serie de dos o más principios mutuamente incompatibles y, en apariencia, igualmente aplicables a la situación administrativa.

SIMON se pregunta luego si de toda la estructura neoclásica puede rescatarse algo, y concuerda en que casi todo es rescatable, pero con una óptica y metodología diferentes. En una analogía con la arquitectura expresa:

> El espacio destinado al cuarto de aseo es, desde luego, un punto importante en el plano de una casa bien construida; sin embargo, una casa completamente diseñada con vistas a conseguir un máximo de espacio para el cuarto de aseo, olvidando todos los demás aspectos, sería considerada, dicho con mesura, como algo desequilibrada.

De la misma manera, la unidad de mando, la especialización por finalidad y la descentralización son factores a considerar en el trazado de

[1] SIMON, H., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, España, 1964, pág. 35.

una organización administrativa eficiente, pero niguno de ellos tiene importancia suficiente para servir de principio-guía único al analista administrativo. En el trazado de las organizaciones administrativas, como en su manera de operar, el criterio conductor ha de ser el de la eficiencia por encima de todo.

De esta forma, deja explícitamente en claro que la administración no puede basarse en principios, sino que, por el contrario, como ciencia que es, debe buscar una concepción que posibilite la descripción de las características de las organizaciones en términos aplicables a una teoría, que además debe ser operable.

Demolidos así los principios, a los que llama proverbios, propone una estructura metodológica que constituye el primer aporte de esa especie dentro de la administración. SIMON[2] al exponer su pauta expresa: *Lo que necesita (la administración) es una investigación empírica y experimentos que determinen la conveniencia relativa de las combinaciones administrativas alternativas.*

El armazón metodológico de esta investigación lo da el principio de eficiencia. En lo referente a las condiciones que deben ser tomadas en cuenta para lograr éxito en una investigación administrativa, expresa que resulta necesario tener claramente definidos los objetivos de una organización, a fin de ajustar los resultados en función de ellos y, además, debe existir control experimental que permita aislar el efecto estudiado de todos los restantes factores que se encuentren en la organización en ese momento y que perturben el trabajo de investigación.

La concepción metodológica y las pautas básicas del positivismo tienen notable similitud con la propuesta de SIMON.

Por primera vez, la administración recibe así una preocupación epistemológica y metodológica.

d) *DESARROLLO DE UN NUEVO CONCEPTO EN MATERIA DE AUTORIDAD: LA INFLUENCIA ORGANIZATIVA*

El concepto de autoridad fue evolucionando como consecuencia de los cambios en el contexto. De la concepción autocrática de derecho divino (FAYOL), se pasó a la autoridad legal (WEBER) y luego al reconocimiento de la conducta y de la necesidad de participación (escuela de sociología industrial y sociólogos funcionalistas).

Sin embargo, y a pesar de todas esas mutaciones, persistía hasta ese momento la concepción autoritaria: mandar y hacerse obedecer, consecuencia de insistir en aplicar el modelo formal, remendado por las aplicaciones de las consecuencias de la estructura informal.

[2] SIMON, *op. cit.* en nota 1, pág. 41.

El verdadero cambio se deriva del nuevo concepto que aporta BARNARD, y luego complementa SIMON. Se denomina *influencia organizativa*, en lugar de *autoridad:* además de ser cosas diferentes, una contiene a la otra y resulta, en consecuencia, mucho más amplia. Veamos cómo se define el aspecto central de la concepción.

Lo importante no es mandar o tener autoridad sobre los demás, sino lograr la influencia necesaria para que la conducta de los demás se ajuste a los objetivos perseguidos. Influencia es, entonces, la conjunción de la autoridad con la comunicación, con el entrenamiento, con la identificación y con la eficiencia.

La influencia se diferencia del tradicional concepto de autoridad en lo siguiente:

1) se puede influir a través del consejo, de la persuasión y de la sugerencia; de esa forma pueden obtenerse resultados que la autoridad no hubiera logrado;

2) la autoridad necesita estar legitimada por la estructura formal; la influencia actúa fuera de esa estructura o dentro de ella indistintamente;

3) la autoridad logra que el subordinado deje en suspenso su facultad crítica y obedezca lo ordenado; la influencia hace que el subordinado reconozca que lo que hace es lógico y razonable. Llega en consecuencia a un cierto grado de convencimiento.

BARNARD expuso que la teoría de la autoridad clásica de FAYOL, donde el superior tenía el derecho de mandar y hacerse obedecer, era falaz. En la realidad sucede lo opuesto, el subordinado se somete a alguien, cuando le reconoce aptitudes de influencia sobre él. Dicho de otra forma, la sumisión estaría representada por la delegación que realiza el subordinado hacia su superior, reconociendo y asignándole un área de influencia a la cual él se someterá. Para BARNARD el proceso es entonces ascendente y no descendente, como tradicionalmente se sostuviera (ver cuadro Nº 12).

Junto a este concepto BARNARD expone la teoría del área de aceptación de influencia, según la cual cada subordinado delega en su superior la capacidad de someterse y aceptar su influencia, pero siempre referida a un área determinada, es decir, dentro de ciertos límites y sólo referida a éstos.

Análisis de concepto básico de autoridad y del concepto de influencia de BARNARD.

La magnitud de dicha área y su grado de flexibilidad dependen del tipo de organizaciones y de las características de personalidad de los miembros.

CONCEPTO CLASICO DE AUTORIDAD	CONCEPTO DE INFLUENCIA DE BARNARD
SUPERIOR	SUPERIOR
IMPONE SU AUTORIDAD	EL SUBORDINADO SE SOMETE CUANDO RECONOCE APTITUD DE INFLUENCIA DEL SUPERIOR
↓	↕
SUBORDINADO	SUBORDINADO
Area impuesta por voluntad del superior	Concepto de aceptación de influencia

Cuadro Nº 12. ***Análisis del concepto de autoridad de influencia***

e) *DESARROLLO DE LA TEORIA DEL EQUILIBRIO, BASADA EN LA DECISION DE PARTICIPAR Y EN EL BALANCE DE CONTRIBUCIONES Y COMPENSACIONES*

Fue ésta la preocupación fundamental que llevó a BARNARD primero, y a SIMON después, a tratar de desarrollar un modelo explicativo-justificativo acerca de la integración del comportamiento y del equilibrio dentro de la organización.

Los mecanismos de la motivación y las razones por las cuales un individuo está dispuesto a ingresar y participar en un grupo organizado, sometiendo sus fines personales a los objetivos establecidos por la organización, fueron el área de principal atención en esta materia.

BARNARD expuso la denominada teoría del equilibrio, según la cual en toda organización existe una aportación de esfuerzos o recursos por parte de los miembros participantes que obtienen, en cambio, una satisfacción o compensación en forma de alicientes, los que provienen a su vez de los aportes de los restantes miembros.

Para que la organización crezca y se desarrolle, el total de las aportaciones debe ser suficiente en cantidad y calidad para dotar de alicientes a sus miembros, de manera que de ellos se obtenga luego un nuevo aporte, y así sucesivamente.

SIMON retoma esta teoría de BARNARD y la completa haciendo extensiva su aplicación a los distintos tipos de participantes o miembros de la organización.

En su libro *El comportamiento administrativo* incluye esta teoría y expone que los diferentes tipos de participantes dentro de la organización son: los empleados, los clientes y los proveedores, a quienes somete a la aplicación de la teoría, tratando de extraer conclusiones referentes a las relaciones del objetivo de la organización, con la lealtad organizativa, con la eficiencia y con la influencia.

En sus libros *Teoría de la organización* (en colaboración con MARCH y GUETZKOW) y *Administración pública* (en colaboración con SMITHBURG y THOMPSON) vuelve a desarrollar esta teoría en forma más amplia y profunda.

Allí se introduce un estudio basado en variables socio-psicológicas que constituirían las motivaciones esenciales de la conducta del individuo, al decidir tanto ingresar como permanecer o abandonar una organización.

La última y más elaborada de las exposiciones de la *teoría del equilibrio*, formulada por esta escuela, dice [3]:

1) *Una organización es el sistema de conductas sociales, relacionadas entre sí, de cierto número de personas a quienes llamaremos participantes.*

2) *Cada participante y cada grupo de participantes recibe del organismo alicientes en compensación por sus aportes al organismo.*

3) *Cada participante continuará figurando en una organización mientras los alicientes que se le ofrecen sean tan grandes o mayores que las aportaciones que le exigen.*

4) *Las aportaciones de los varios grupos de participantes constituyen la fuente de donde el organismo extrae los alicientes que ofrece a los participantes.*

5) *De aquí que un organismo continuará existiendo mientras las aportaciones sean suficientes para crear los alicientes necesarios para obtenerlas.*

Hasta aquí la formulación resulta coincidente con la primitiva teoría de BARNARD, aunque evidentemente con mayor elaboración.

Si a los aportes se les diera el carácter de tales en una dimensión materializada, que los asimilara a su concepto contable, se podría con

[3] SIMON, SMITHBURG y THOMPSON, *Administración pública*, Universidad de Puerto Rico, 1956, pág. 369.

cierto grado de abstracción construir un balance. En dicho balance, los aportes que un participante brinda a la organización deben compararse con las compensaciones que recibe de ella.

El cuadro siguiente muestra en (1) una situación de equilibrio entre los aportes de un participante y las compensaciones que recibe de la organización.

(1) Balance equilibrado		(2) Balance en desequilibrio a favor de la organización		(3) Balance en desequilibrio a favor de un participante	
Aportes •	• Compen-saciones	Aportes •	• Compen-saciones	Aportes •	• Compen-saciones

Esquema del balance de contribuciones y compensaciones

Las situaciones restantes representan las dos alternativas de desequilibrio: una en razón de que el participante no recibe compensaciones equivalentes a sus aportes, y la otra cuando sucede lo contrario.

Dado que los participantes actúan con racionalidad, la teoría supone que todos buscan que su balance de contribuciones y compensaciones esté en equilibrio o en desequilibrio a su favor. Por el contrario, cuando el balance esté en desequilibrio a favor de la organización, los participantes no estarán satisfechos.

Junto a lo expuesto se ubica la teoría de la decisión de participar, que incluye dos conceptos: la deseabilidad percibida de dejar la organización y la facilidad percibida para hacerlo.

El deseo de abandonar la organización está estrechamente vinculado con el grado de satisfacción que el participante alcanza dentro de la organización y al futuro o perspectivas de porvenir que advierte dentro de la estructura de la empresa.

La facilidad percibida de dejar la organización está formada por las posibilidades que el participante advierte de reemplazar a la organización en mejores condiciones, con mayor satisfacción que la actual o con mayor progreso en el futuro.

Relacionando la teoría del equilibrio, el balance de contribuciones y compensaciones y la decisión de participar a través de la deseabilidad y la facilidad percibidas de dejar la organización, esta escuela estructura sus teorías sobre la motivación, la conducta y la participación.

f) DESARROLLO DE LA TEORIA DE LA FORMACION DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

La escuela neoclásica no prestó atención a este tema, suponiendo las más de las veces que resultaba irrelevante para la administración.

La escuela de la teoría de la organización estudió los aspectos políticos de las organizaciones, investigando el proceso de la formación de los objetivos.

Su teoría sobre dicho proceso apunta a lograr la comprensión y explicación de un área sumamente importante, dado que los objetivos resultantes de dicho proceso serán el núcleo alrededor del cual funcionará toda la organización en su esfuerzo de consecución.

La teoría sobre la formación de los objetivos se asienta sobre las mismas pautas que la teoría del equilibrio: los participantes en el plano individual y grupal.

Los participantes cuentan con recursos, fines, un sistema de valores y una determinada dosis de influencia o de poder.

Sobre la base de estos elementos, se suceden coaliciones (grupos) entre los participantes que se asocian en virtud de una identificación de sus fines, o de procesos mixtos de identificación e influencia recíproca.

El proceso de armado de coaliciones incluye una negociación entre los individuos cuando los fines no son coincidentes; dicha negociación se basa en la cantidad de recursos y de poder de cada participante en relación con los demás.

CYERT y MARCH [4] desarrollan esta teoría y explican que el proceso político tiene tres etapas:

1) *el proceso de negociación o regateo durante el cual se fija la composición y condiciones generales de la coalición;*

2) *el proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos;*

3) *el proceso de adaptación a la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.*

De esta forma la organización obtiene los objetivos que guiarán a sus actividades; en su formación han participado los miembros que se fueron estructurando en coaliciones, las que en función de sus recursos y poder fueron negociando y ajustando su conducta a los resultados que la organización fue obteniendo.

CYERT y MARCH fundamentan su trabajo en cuatro grandes conceptos que constituyen a la vez sus objetivos y sus resultados; ellos consideran que sus teorías:

1) logran la *cuasi resolución del conflicto;*
2) evitan la incertidumbre;
3) logran una adecuada *investigación de los problemas;*
4) posibilitan *el aprendizaje por parte de la organización.*

[4] CYERT, R. y MARCH, J., *Teoría de las decisiones económicas de la firma*, Herrero Hnos., México, 1965, pág. 33.

Los fundamentos utilizados al afirmar que logran la cuasi resolución del conflicto se basan en la teoría política, que permite a una organización elaborar los conflictos a través de la negociación y del ajuste político. De esta forma, no se niega la existencia del conflicto, sino que se enfrenta con madurez intelectual la realidad y se impone la necesidad de analizarlo e intentar su conducción.

Propone además la aplicación de modelos decisorios ante riesgo e incertidumbre, como una forma de evitar la ceguera que a veces envuelve a la toma de decisiones.

De idéntica forma, investigando la problemática, logran aislar los problemas y buscar las soluciones en forma directa o por aproximaciones sucesivas.

Por último, exponen que las organizaciones aprenden, mediante un mecanismo diferente al de los seres humanos, pero con un comportamiento adaptativo a lo largo del tiempo que les permite incorporar en forma permanente la experiencia propia, la experiencia de otras organizaciones y los cambios que se suceden en el orden interno o con referencia a los objetivos que se proponían alcanzar.

g) *DESARROLLO DE LA TEORIA DEL CONFLICTO, IDENTIFICANDO CAUSAS, TIPOS Y FORMAS DE INTERPRETAR Y ANALIZAR LOS CONFLICTOS*

Esta es otra muestra más de la preocupación que la escuela puso de manifiesto sobre el conflicto organizacional.

MARCH, SIMON y GUETZKOW investigaron con profundidad las causas de conflictos dentro de la organización, determinando que las formas de presentación permitían su categorización en tres tipos diferentes de conflictos:

1) conflicto individual o intraindividual;
2) conflicto organizacional (con raíces individuales) (con raíces grupales);
3) conflicto interorganizacional.

Para estos autores el conflicto *individual o intraindividual* está localizado en el individuo y la solución está únicamente dentro de él. El conflicto *organizacional* puede ser de dos tipos: el individuo como eje del conflicto o el grupo como origen del conflicto. Por último, citan al conflicto *interorganizacional*, o sea, el conflicto entre dos o más organizaciones.

El primer tipo de conflicto está fuera de la organización, porque se radica en el individuo; el segundo está dentro de la organización y puede ser de dos tipos; el tercer tipo está fuera de la organización, pues se produce entre organizaciones.

El conflicto individual es definido por MARCH y SIMON como función de la no aceptación de alternativas, de la no comparabilidad de alternativas o de la incertidumbre subjetiva.

La no aceptación o inaceptabilidad es el caso en que se le presentan al individuo dos alternativas: una de mediana aceptabilidad y otra negativa. Se trata de diferenciar la primera –que es mejor– de la segunda, pero no resulta suficiente respecto del objetivo propuesto.

La no comparabilidad se da cuando se tienen dos alternativas buenas, pero ninguna de las dos puede ser diferenciable respecto de la otra, dado que se encuentran en distintas escalas de valores y no resultan objetivamente comparables.

El problema de la incertidumbre se da cuando el individuo no conoce cómo se van a dar las alternativas, es decir, no sabe si aparecerán una buena y otra mala, ni tampoco cuándo aparecerán.

MARCH y SIMON estudiaron, además de las causas, las diferentes formas en las que el individuo reacciona ante un conflicto para intentar su superación.

En la inaceptabilidad, el individuo tiende a buscar nuevas alternativas.

Respecto de la no comparabilidad, al encontrar dos alternativas buenas, el individuo concentrará su atención y su nivel de profundización sobre las escalas, tratando de lograr cierta homogeneidad o pautas de correlación entre ellas.

En cuanto a la incertidumbre el individuo tiene fundamentalmente la experiencia pasada. Si es una situación de tipo corriente, la aplicará por tratarse de casos similares o análogos. Si se trata de situaciones no corrientes, busca la forma menos negativa de la alternativa. El conflicto organizacional puede ser de dos tipos: originado en problemas de tipo individual y originado en problemas de tipo grupal.

El conflicto organizacional de origen individual tiene dos causas: la no aceptación y la incertidumbre. No tiene, en cambio, la no comparabilidad. Valen las mismas consideraciones anteriores para la reacción ante el conflicto, que existirá para la no aceptación y para la incertidumbre y, según los autores lo explicaron, para el caso del conflicto intraindividual.

El segundo tipo de conflicto organizacional, es decir, el de origen grupal, tiene una causa puramente sociológica; depende de la función diferencial en los objetivos, es decir que cuando dos grupos tengan

objetivos contrapuestos existe conflicto. También en las diferencias de percepción; si para los dos grupos existen dos diferentes niveles de percepción, pueden ingresar en una zona de conflicto.

Se indica además que el conflicto grupal es función del grado de internalización que los miembros de cada grupo tengan individualmente de la necesidad de tomar decisiones en forma conjunta.

MARCH y SIMON, al estudiar la forma de reacción al conflicto, por parte de la organización, definen cuatro modelos clasificados en dos grupos.

Los modelos analíticos:

a) logran la solución total;
b) logran la solución por medio de la persuasión.

Los modelos de negociación:

a) negociación propiamente dicha;
b) manejo político.

Las condiciones que deben presentarse para la aplicabilidad de los modelos analíticos son tres: objetivos compartidos, diferencias en subobjetivos y falta de información.

Si existen objetivos compartidos, el conflicto, cualquiera sea, es solucionable mediante un proceso analítico.

Si existen diferencias en los objetivos, la única forma de resolverlos es mediante un proceso de negociación.

Si existe un problema de falta de información, será solucionado totalmente dándole la información a quien le falte; es elemental que existiendo objetivos compartidos, si se da la información que falta, el conflicto desaparece.

Si hay objetivos compartidos, falta de información y, además, diferencias en los subobjetivos, puede existir un conflicto. Entonces, en ese caso, se admite la persuasión, por medio de la cual una de las dos partes cede, o puede darse que ambas cedan.

Para que exista negociación se tienen que dar fundamentalmente diferencias en los objetivos, y factores de cualquier otro tipo, llamémosle *de forma*, pero fundamentalmente la definición de los procesos de negociación existe cuando hay diferencias en los objetivos.

Dentro de la negociación los autores diferencian a la negociación propiamente dicha, que implica negociar sobre un campo con alternativas generalmente conocidas y con restricciones también generalmente

conocidas; en cambio, llevar a cabo el manejo político implica no tener ni campo de negociación ni restricciones conocidas.

MARCH y SIMON explican luego la tercera categoría de conflictos, o sea los que se presentan entre organizaciones.

Manifiestan en su análisis que, desde el punto de vista conceptual, el conflicto entre organizaciones es prácticamente igual al conflicto interindividual o intergrupal; su requisito fundamental es que no existan conflictos intergrupales, es decir, que cada organización tenga su alternativa aceptable de elección, y que las distintas organizaciones tengan a su vez diversas alternativas aceptables.

Explican, además, que la reacción a este conflicto se hace también a través del procedimiento de negociación, ya sea propiamente dicha o de manejo político, según las circunstancias.

El cuadro Nº 13 resume los tres tipos de conflictos que presenta esta escuela, con las causas, condiciones y modelos de conducción que ha elaborado.

h) *DESARROLLO DE LA TEORIA DE LA DECISION ESTUDIANDO EL COMPORTAMIENTO A NIVEL FINALISTA Y RACIONAL*

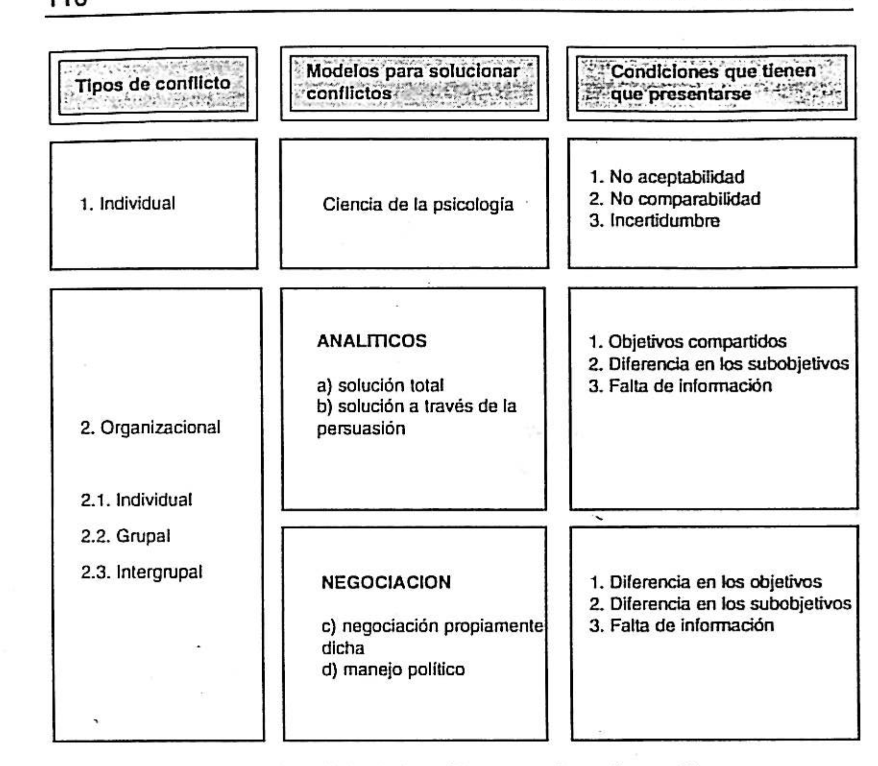
La escuela de la teoría de la organización fue la primera que se preocupó por los problemas de la toma de decisiones dentro de la organización.

A diferencia de los neoclásicos, que encaraban sus estudios sobre la especialización horizontal en materia de división del trabajo, SIMON —y junto a él toda la escuela— introdujo el concepto de *especialización vertical*, referido a la división del trabajo entre los niveles superiores (tareas de decisión, coordinación y control) y los niveles inferiores (tareas operativas).

Al fundamentar este análisis, dice SIMON [5]:

Existen por lo menos tres razones para la especialización horizontal, la especialización vertical es absolutamente necesaria para realizar la coordinación entre los empleados operativos. En segundo lugar, de la misma manera que la especialización horizontal permite que el grupo operativo desarrolle mayor habilidad y destreza en la ejecución de sus tareas, la especialización vertical da lugar a una mayor destreza en la toma de decisiones. En tercer lugar, la especialización vertical permite que el personal operativo sea responsable de sus decisiones ante el

[5] SIMON, *op. cit.* en nota 1, págs. 10/11.



Tipos de conflicto	Modelos para solucionar conflictos	Condiciones que tienen que presentarse
1. Individual	Ciencia de la psicología	1. No aceptabilidad 2. No comparabilidad 3. Incertidumbre
2. Organizacional 2.1. Individual 2.2. Grupal 2.3. Intergrupal	**ANALITICOS** a) solución total b) solución a través de la persuasión	1. Objetivos compartidos 2. Diferencia en los subobjetivos 3. Falta de información
	NEGOCIACION c) negociación propiamente dicha d) manejo político	1. Diferencia en los objetivos 2. Diferencia en los subobjetivos 3. Falta de información

Cuadro Nº 13. *Análisis de los diferentes tipos de conflictos*

consejo de administración cuando se trata de una organización de negocios, ante el cuerpo legislativo, cuando se trate de un organismo público.

Además de darle cabida al proceso decisorio dentro de la ciencia de la administración, explicitando la importancia que asume dentro de su funcionamiento, los autores de esta escuela realizaron un minucioso análisis de la estructura del comportamiento decisorio, aislando a las variables que lo componen.

Las variables aludidas fueron estudiadas por SIMON y sentaron las bases de la teoría de la decisión; ellas son:

a) DISTINCION ENTRE LO FACTICO Y LO ETICO Y SU RELACION CON LOS HECHOS Y VALORES

SIMON, citando a MORRIS y a CARNAP, expresa que las proposiciones fácticas son afirmaciones acerca del mundo que se puede ver y de su manera de operar. A estas afirmaciones se refieren las proposiciones de hecho, susceptibles de ser puestas a prueba para verificar si son verdaderas o falsas.

En este entorno, SIMON ubica a las decisiones, diciendo *que cuando lleven a la selección de finalidades últimas las llamaremos juicios de valor; cuando impliquen el logro de tales finalidades las llamaremos juicios de hecho* [6]. De esta forma separa a las decisiones que pueden verificarse sin inconvenientes, de aquellas otras donde la complejidad aumenta, por influir los valores y el sentido de lo ético y que, en consecuencia, adquieren distintos grados de subjetividad.

b) EXPLICACION DEL CONCEPTO DE MEDIOS Y FINES EN EL PROCESO DECISORIO

Todo proceso decisorio está estructurado en una cadena de sucesivos eslabones donde algunos se comportan como medios y otros como fines.

En un proceso decisorio cualquiera, las alternativas existentes para llegar al fin son evidentemente medios que posibilitan con su análisis y decisión lograr que se alcance el fin. Pero una vez logrado dicho objetivo, se pone en marcha otro proceso decisorio que tiene otro fin, de tal forma que el anteriormente alcanzado constituyó un medio para lograr este nuevo objetivo; sin aquél esto no sería factible.

Este concepto, denominado *cadena de medios a fines*, es una de las bases del comportamiento racional; esta escuela lo aporta como aspecto significativo del proceso decisorio.

c) CONCEPCION DE ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS EN EL PROCESO DECISORIO

En todo proceso decisorio existe un fin u objetivo a alcanzar. Las distintas formas de acceder a ese fin se denominan alternativas o estrategias, o cursos de acción.

Para que el proceso decisorio se realice correctamente, quien decide debe tratar de incluir en su análisis a todas las alternativas posibles de llegar al fin deseado.

Las consecuencias son los efectos derivados de la elección de cada alternativa.

Dicho de otra forma, el resultado que alcanza cada alternativa sería función del fin que se propone lograr.

El proceso decisorio implica, además, la comparación valorativa entre

[6] SIMON, *op. cit.* en nota 1, pág. 6.

las distintas consecuencias de las alternativas; de allí surgirá la elección de la que logre el fin propuesto.

En resumen, el proceso decisorio contiene los siguientes pasos:

1) claridad y explicitación del fin a alcanzar y de los medios existentes;

2) análisis de la cadena de medios a fines, tramo a tramo, comenzando por el primer medio;

3) detección, en cada tramo, de las alternativas existentes para alcanzar el fin;

4) determinación de las consecuencias que entraña cada alternativa;

5) comparación de las consecuencias de las alternativas;

6) decisión.

El cuadro N° 14 muestra gráficamente el proceso.

El gráfico representa un decididor enfrentado a una cadena de medios a fines, donde M_1 es primero un fin y luego un medio para conseguir M_2; éste, a su vez, es un fin primero, pero luego se transforma en un medio para alcanzar M_3 que se comporta de igual forma para lograr el fin último F.

En cada eslabón de la cadena el decididor plantea alternativas para lograr sus fines; por ejemplo, en el primer tramo existen cada una con sus consecuencias:

A_1 con C_1 como consecuencia en magnitud, por ejemplo, 95.
A_2 con C_2 como consecuencia en magnitud, por ejemplo, 92.
A_3 con C_3 como consecuencia en magnitud, por ejemplo, 66.
A_4 con C_4 como consecuencia en magnitud, por ejemplo, 45.

Dado que M_1 tiene una escala determinada de resultado (por ejemplo, 100) se elegirá la alternativa cuya consecuencia iguale o se aproxime más a esa escala definida en M_1. En el ejemplo se elegirá A_1, cuya consecuencia C_1 = 95 es la que más se aproxima a los 100 de M_1.

d) CONCEPCION DE COMPORTAMIENTO FINALISTA Y DE RACIONALIDAD

En una primera aproximación, SIMON conceptualiza a la racionalidad como el proceso de elección de alternativas en función de un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento fueron valoradas respecto del fin que se persigue.

Esto constituye la adecuación del comportamiento a los fines que se persiguen, eligiendo la alternativa racional; consciente o subconscientemente racional, y deliberada y no deliberadamente racional que hacen a las distintas facetas de la conducta del ser humano ante un proceso decisorio.

DECIDIDOR
CAMINOS POSIBLES (A) Y SU EVALUACION (C)
$A_1 = C_1$
$A_2 = C_2$
$A_3 = C_3$
$A_n = C_n$
PRIMERA META
M_1
CAMINOS POSIBLES (A) Y SU EVALUACION (C)
$A_{1.1} = C_{1.1}$
$A_{1.2} = C_{1.2}$
$A_{1.3} = C_{1.3}$
$A_{1.n} = C_{1.n}$
SEGUNDA META
M_2
FINES PREVISTOS
FINES

Cuadro Nº 14. ***Esquema de medios a fines***

SIMON introdujo, además, el concepto de racionalidad limitada, expresando que el ser humano, en la realidad, no cuenta con la posibilidad de operar con un conocimiento total sino sólo parcializado. A diferencia de los clásicos, SIMON propone que la conducta decisoria tienda a lograr objetivos satisfactorios en función de los límites de racionalidad ante los que actúa. Aquéllos proponían que el individuo tratara de alcanzar siempre la maximización, suponiendo que se operaba con conocimiento de la totalidad de las alternativas y sin restricciones de racionalidad.

Como aspecto suplementario de la racionalidad, SIMON define al comportamiento del individuo como marcadamente finalista, o sea que en su conducta se propone en forma permanente lograr metas. Dicho de otra forma, sería suponer que la conducta está guiada y orientada por fines que, al lograrse, se convierten en medios de otros fines más elevados, y así sucesivamente.

SIMON analiza las características psicológicas de este proceso, identificando como tales a la docilidad, a la memoria, al hábito, etc., y luego realiza la integración del comportamiento ante un proceso determinado, sobre la base de todas las variables por él consideradas.

e) DESARROLLO DE MODELOS DE DECISION

SIMON continuó desarrollando y profundizando la teoría de la decisión, siendo destacables en tal sentido los aportes realizados en *Models of man*, trabajo publicado en 1957 y *Administración en la era electrónica*, publicado en 1960 bajo el título *The new science of management decision*.

En este último trabajo incursiona en las nuevas formas de decisión programada, en la solución heurística de problemas y en los sistemas humano-electrónicos de decisión.

Esta preocupación por los modelos decisorios también fue compartida por otros autores de la escuela de la teoría de la organización, tales como DAVID MILLER, MARTIN STARR y WEST CHURCHMAN, entre otros.

MILLER y STARR aportaron un trabajo realizado en 1958, denominado *Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones*, en el cual plasmaron un completo repertorio de modelos decisorios ante los distintos estados que pueden presentarse en una decisión. Analizaron, además, las diferentes características que los modelos deben contener, para problemas ante el contexto sin una oposición determinada.

El cuadro N° 15 sintetiza los modelos de decisión que aporta la escuela de la teoría de la organización.

1. *Modelos ante oponentes nacionales:* (ante competidores)
   De suma cero (para dos o más oponentes)
   De suma no cero (para dos o más oponentes)
2. *Modelos ante contexto sin oposición racional predeterminada*
   1. Ante certeza
   2. Ante riesgo
   3. Ante incertidumbre
      1. Modelos de WALD
      2. Modelo del optimismo puro
      3. Modelo de HURWICZ
      4. Modelo de SAVAGE
      5. Modelo de LAPLACE
   4. Ante información parcial; modelo de BAYES
3. *Modelos para evaluación de objetivos múltiples*

   Modelo de CHURCHMAN y ACKOFF

4. *Modelo de valoración objetiva: modelo de* VON NEUMANN *y* MORGENSTERN *de la apuesta tipo*
5. *Modelos de* MARKOV *para análisis de comportamiento*
6. *Modelos de aplicación específica a áreas de la organización*
   (Comercialización, producción, finanzas, etcétera)

Cuadro Nº 15. ***Análisis de los modelos de decisión***

8.2. ¿Qué es lo que puede aplicarse hoy en las empresas?

A diferencia de las escuelas formales (TAYLOR-FAYOL y neoclásicos) e informales (MAYO: *Sociología* y de *Administración de personal*), la teoría de la organización surge como una escuela integradora. A diferencia de las teorías de burocracia, que incorporan los contenidos administrativos de los neoclásicos, la teoría de la organización investiga áreas de la organización que no habían sido exploradas con anterioridad y profundiza los estudios de otras áreas analizadas en forma insuficiente.

Las diferencias señaladas hacen que la teoría de la organización proponga un enfoque integrador y se autotitule como la única escuela con rigor metodológico y científico en lo referente a la explicación del fenómeno de la organización.

La integración de los aportes de sus miembros conforma un conjunto teórico explicativo, en el que:

1) se establece un modelo integral que explica el comportamiento del fenómeno de la organización; además, se analizan las variables que lo componen y su relación de interdependencia;

2) se propone un modelo teórico para el análisis de los fines individuales y su operacionalidad, que incluye el proceso de fijación y formación de los objetivos de la organización;

3) se propone un modelo teórico para el análisis del proceso decisorio en el nivel individual, grupal y organizacional; complementariamente se desarrollan modelos normativos para la toma de decisiones, que los autores formulan ya no como teoría descriptiva, sino como teoría normativa de la organización;

4) se propone un modelo teórico para el análisis de la conducta, que incluye los aspectos de participación, de conflicto, de autoridad y de comunicación (influencia);

5) se propone una metodología de mayor rigor lógico para el tratamiento de la estructura jerárquica, de la información, del control y de la operación, en reemplazo de los principios clásicos de la administración.

Con la etapa que cumple la teoría de la organización, la ciencia de la administración consolida un aspecto importante en su evolución: consigue una estructura para sus contenidos y aísla las variables básicas que constituyen el esquema de funcionamiento descriptivo del fenómeno de la organización, con sentido de universalidad científica.

En otro orden de cosas, la teoría de la organización evidenció una preocupación por la *semántica de la administración*, que constituyó el pilar

sobre el cual se desarrolló la disciplina científica en su dimensión semántica.

Fruto de su rigor científico es la búsqueda de modelos predictivos, además de los explicativos, que por primera vez se ensayaron en la administración, lo que tiende a confirmar que esta etapa es la primera aproximación científica dentro de la ciencia de la administración. Concretando, entonces, la teoría de organización constituyó el primer intento de modelo integrador con rigor científico; el primero que se preocupa por los problemas semánticos; el primero que clarifica la relación de la administración con otras disciplinas y que se preocupó por introducir la predictibilidad en sus teorías.

Unido a ello, destacamos la profundidad en el análisis de ciertas variables, y la elaboración de modelos normativos, que permitieron una relación coherente con la técnica de la administración.

En cuanto a las limitaciones de esta escuela, podemos explicitar las siguientes:

a) A pesar de sus intenciones, la escuela de la teoría de la organización no logra el armado de un modelo integral sobre el comportamiento de las organizaciones.

Las razones que nos llevan a expresar esta afirmación (que difiere de lo sostenido en obras anteriores) se sustentan en que los autores de esta escuela no han incorporado a sus ideas toda la riqueza de las investigaciones psicológicas.

En este sentido ha privilegiado los contenidos de las investigaciones sociológicas y se nota una mayor preocupación por incorporar algunos aspectos vinculados con participación, conflicto, liderazgo, normas de acción y estructura grupal.

Todo lo referente a percepción, motivación, personalidad, autorrealización, autoestima, frustración y aprendizaje ha sido muy poco tratado y, en la mayoría de los casos, en forma superficial y tangencial, recurriendo a investigaciones y teorías desterradas por la ciencia de la psicología. Tal el caso de la notable influencia conductista percibida en las obras de SIMON y de MARCH.

Dado que dentro de la sociología y de la psicología los modelos conductistas de los años 1940 a 1950 han sido superados y abandonados, se comprende con facilidad que las teorías sociológicas y psicológicas desarrolladas por la escuela de la teoría de la organización deben necesariamente ser estructuradas, reemplazando todas sus hipótesis primarias y secundarias donde la influencia conductista resultó determinante.

En este sentido, las teorías sobre equilibrio, percepción, conflicto y

racionalidad limitada deben ser reelaboradas a la luz de las nuevas teorías de percepción, motivación y conflicto dinámico multifactorizado.

El enfoque de *new look,* desarrollado por la psicología, abre todo un horizonte para reelaborar las teorías administrativas, a la luz de la verdadera realidad del ser humano; es decir, una unidad individual con su personalidad, que juega un papel de primordial importancia, tanto en lo que hace a cómo percibe, cómo se motiva, cómo aprende y, por ende, cómo siente su función o trabajo en términos de autorrealización, esfuerzo, gratificación y proyectos.

Las teorías de motivación y aprendizaje, que incorporan los conceptos de la personalidad del ser humano, permiten enriquecer el conocimiento existente en el ámbito de la administración. Desde los primeros conceptos de motivación, basados en los incentivos económicos de TAYLOR, pasando por las investigaciones de MAYO y de la escuela sociológica, mucho se ha avanzado, pero siempre como respuesta grupal. La psicología ha aportado, además, el conocimiento de un funcionamiento individual respecto de la motivación y del aprendizaje, íntimamente vinculados con la personalidad y con la percepción del ser humano.

En este plano, el que hace a la psicología, es donde la administración debe buscar en los próximos años una profundización de conocimientos, dado que es, sin lugar a dudas, su área más vulnerable, de lo que menos conocemos, y donde a veces, por resistencias, no se quiere seguir conociendo.

b) La teoría de la organización, a pesar de sus esfuerzos semánticos, metodológicos y epistemológicos, carece de una estructura metodológica que le permita conectarse con otras ciencias y dar lugar a que el tratamiento de la organización adquiera el nivel de análisis interdisciplinario que la realidad y su universalidad le requieren.

La metodología de la teoría de los sistemas puede aportar un valor semántico como analizar y evaluar con posibilidad de dotar a sus modelos científicos de las condiciones apuntadas.

Los dos aspectos señalados deben ser investigados en las pautas filosóficas de la teoría de la organización como modelo perfectible, toda vez que su análisis de conjunto es una etapa científica de la administración sobre la cual se debe criticar, analizar y construir.

En síntesis, puede considerarse a esta escuela como de notable valor en sus aportes conceptuales y de significativa importancia en los nutrientes de las técnicas actuales de manejo de negociación y de toma de decisiones.

8.3. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles fueron los cambios más importantes que se sucedieron en el momento histórico en que desarrolló sus ideas esta escuela?

b) Explique el nuevo concepto de influencia y sus diferencias con el clásico enfoque de autoridad.

c) Analice brevemente el concepto de conflicto y las alternativas de manejo y solución que expone esta escuela.

d) ¿Cómo funciona el concepto de cadena de medios a fines y el concepto de la teoría del equilibrio y el balance de contribuciones y compulsaciones?

e) Definiciones y similitudes de esta escuela con FAYOL y los neoclásicos, por un lado, y con la escuela de sociología y la burocrática, por el otro.

Capítulo IX

La teoría de los sistemas (1950 - 1970)

9.1. Gestación de la teoría general de los sistemas

LUDWIG VON BERTALANFFY fue quien expuso por primera vez la teoría general de los sistemas, con la intención de lograr una metodología integradora para el tratamiento de los problemas científicos. Tal como él lo reconoce, el término *sistema* y el concepto básico que éste encierra tiene antecedentes muy antiguos, tales las citas de LEIBNIZ, de PARACELSO, de IBN-KALDUN y de NICOLAS DE CUSA.

Dichas referencias no alcanzaron el grado de estructuración que BERTALANFFY acuñó a principios de 1930 cuando, reaccionando contra los excesos de aplicación de los métodos mecanicistas, expuso una teoría de corte inspirado en la biología, para considerar al organismo como un todo o sistema, estableciendo que el objetivo principal de las ciencias biológicas radica en el estudio y descubrimiento de los principios de organización en los distintos niveles [1].

[1] BERTALANFFY, L. VON, *Teoría general de los sistemas*, Ed. Fondo de Cultura Económica, Madrid, España, 1976.

Cuadro Nº 16. *Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)*

	1900–1925	1925–1940	1940–1946	1946–1950	1950–1960	1960–1970
PROPUESTAS FORMALES (El hombre es considerado como un mero recurso)	LAS ESCUELAS CLASICAS (TAYLOR, FAYOL) Se expone en el capítulo III	LA ESCUELA NEOCLASICA (MAYNARD - BARNES) (KOONTZ y O´DONELL NEWMAN) Se expone en el capítulo V		EL MODELO BUROCRATICO (WEBER) Se expone en el capítulo VII	LA TEORIA DE LA ORGANIZACION BARNARD SIMON MARCH	LA TEORIA DE LOS SISTEMAS Johnson Kast
PROPUESTAS INFORMALES (El hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa)		LA ESCUELA de RELACIONES HUMANAS (MAYO) Se expone en el Capítulo IV	LAS ESCUELAS de SOCIOLOGIA INDUSTRIAL y de PSICOLOGIA Se exponen en el capítulo VI	EL ESTRUCTURA-LISMO BUROCRATICO (MERTON) Se expone en el capítulo VII	CYERT MILLER STARR Se expone en el capítulo VIII	HALL BUCKLEY TIMMS Se expone en el capítulo IX

1900 1925 1940 1946 1950 1960 1970

Las ideas sobre sistemas no son consecuencia derivada de las aplicaciones científico-estratégicas de la Segunda Guerra Mundial, como suele decirse, sino que fueron enunciadas en la década del treinta, e incluso dicho autor registra antecedentes de trabajos realizados entre 1925 y 1926. Otros antecedentes similares surgen de las teorías de CLAUDE BERNARD y de los trabajos sobre homeostasis realizados por W. B. CANNON entre 1929 y 1932.

Sólo en 1954 el esfuerzo realizado por BERTALANFFY, junto al economista K. BOULDING, el biomatemático A. RAPOPORT y el fisiólogo RALPH GERARD, fructifica, y ellos fundan la Sociedad para la Investigación General de los Sistemas, en el seno de la Asociación Americana para el Desarrollo Científico.

BERTALANFFY cita las funciones principales asignadas a la sociedad[2]:

1) *investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y fomentar provechosas transferencias de un campo a otro;*
2) *estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos que carecen de ellos;*
3) *minimizar la repetición de esfuerzo teórico en los diferentes campos;*
4) *promover la unidad de la ciencia, mejorando la comunicación entre especialistas.*

Resulta muy clara la intención de estos científicos, que trataron de evitar el divorcio que se produce en el campo científico a medida que las exigencias de especialización científica alejan a los estudiosos, los incomunican y los condenan a desarrollar metodologías distintas, a veces con repeticiones que pueden evitarse y otras con características disociadoras que impiden la integración interdisciplinaria.

En el primer objetivo que se fijó la sociedad está, claramente marcada, la búsqueda de aspectos comunes, que posibilitará una transferencia intercientífica, con el consecuente enriquecimiento general.

En los restantes objetivos se proponen la búsqueda de medios de coordinación científica y una manifesta voluntad de integración y de mejoramiento en los canales de la difusión y comunicación científicas.

9.2. Razones que fundamentan la aplicación de la teoría de los sistemas en la administración

En el capítulo anterior finalizamos el análisis de la escuela de la teoría de la organización con la exposición de sus limitaciones que, básicamen-

[2] BERTALANFFY, *op. cit.* en nota 1, pág. 14.

te, fueron definidas en función de sus carencias psicológicas, de su desactualización sociológica, de su falta de uniformidad científica y de los problemas metodológicos y semánticos que no pudo elaborar con criterio de universalidad e intercambio científico. La escuela de la teoría de los sistemas puede constituir el medio que le permita a la administración avanzar en lo referente a metodología semántica y uniformidad científica.

En este sentido el aporte de la teoría de los sistemas permitiría superar las limitaciones de la teoría de la organización, correspondiendo efectuar paralelamente la actualización psicosociológica que debe operarse mediante el reemplazo de todas las hipótesis conductistas por las teorías e hipótesis con que cuenta la sociología en la actualidad.

Un claro ejemplo del nivel de importancia que asume la teoría de los sistemas en el plano metodológico y semántico surge de lo expuesto por un sociólogo contemporáneo, WALTER BUCLEY, quien cree ver en dicha teoría un instrumental científico de indudable valor para renovar las estructuras de varias ciencias.

Dice BUCKLEY al respecto:

> ...la sociología y la teoría de los sistemas estudian en común muchos aspectos científicos; los conjuntos y el modo de abordarlos respetando su carácter, el análisis general de la organización, la relación compleja y dinámica de sus partes, especialmente cuando éstas son cambiantes y las relaciones no son rígidas, los problemas de intercambio íntimo con el medio; la persecución de metas; la constante elaboración estructural, esto es, la evolución más o menos adaptativa y la mecánica de control, la autorregulación o la autodirección.
>
> Es por ello que la sociología debe proponerse la investigación de los principios y métodos de la teoría de los sistemas, en cuanto ésta pudiera servir de base a un modelo o marco teórico más apropiado para el análisis del sistema sociocultural.

BUCKLEY expone luego los objetivos que persigue en su libro, al decir:

> Este libro nació de la convicción de que los modelos de equilibrio mecánico y organísmico eran inadecuados y también de que la investigación de la teoría de los sistemas puede proporcionar un marco conceptual más conducente a justipreciar la complejidad y las cualidades dinámicas del sistema sociocultural [3].

Tomando como hipótesis que a la administración, luego de los aportes de la teoría de la organización, le falta una adecuación sociológica, metodológica y semántica, y que dentro de la moderna ciencia de la

[3] BUCKLEY, W., *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Amorrortu, Buenos Aires, 1967.

sociología se advierten también síntomas de revolución metodológica y semántica como lo manifiesta claramente BUCKLEY, parecería que ambos continentes sometidos a diferentes tipos de influencias confluyen hacia la moderna teoría de los sistemas tratando de lograr la superación de sus problemas científicos.

Esto sería doblemente importante y significativo para la administración dado que su nivel de vinculación con la sociología es fundamental y que, como lo expusiéramos anteriormente, es dicho aspecto el que debe ser revisado, puesto que todas las hipótesis que absorbió la administración son de neto corte e inspiración conductista, escuela que ha sido abandonada por la sociología dentro de su continente.

Por otra parte, y dado que la sociología es una ciencia fáctica cuyo objeto de estudio presenta cierta semejanza con el de la administración, no deja de resultar importante la convalidación metodológica que implica la elección, por parte de los sociólogos, de un método que los administradores comenzaron a aplicar con ciertas dudas y reservas.

Parecería que luego de este movimiento científico emergería una administración con base metodológica más coherente, tanto en lo semántico como en lo estructural, lo cual le permitiría conectarse con otros campos del conocimiento científico en forma natural, real y simplificada.

En forma paralela la sociología también se halla embarcada en el intento de renovar su metodología científica apoyándose en la teoría de los sistemas, lo que permitiría que la vinculación con la administración se realice en función de una estructura metodológica común, con las evidentes ventajas de coherencia y sistematicidad que dicha situación científica aportaría.

9.3. Las metas de la teoría general de los sistemas

A diferencia de lo que puede suponerse, las metas de la teoría de los sistemas no buscan meras analogías entre ciencias, sino que tratan de evitar esa superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. El instrumento empleado en esta teoría lo conforman modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

Obviamente, la búsqueda de integración y comunicación científica y los esfuerzos por evitar las superposiciones y las repeticiones aparecen en toda su importancia e indican que los objetivos de la teoría general de los sistemas trascienden largamente a las supuestas analogías en las que sus críticos pretenden condensar sus aportes.

BERTALANFFY cita al matemático WARREN WEAVER, fundador de la teoría de la información, quien, en pos de una ubicación y valorización de los esfuerzos de coordinación e integración del conocimiento científico, señaló que, a diferencia de la física clásica, que desarrolló una teoría de la complejidad no organizada, el problema de las ciencias estaría en la actualidad en tratar de lograr la complejidad organizada. Aparece, en consecuencia, un problema de capital importancia para la ciencia moderna: lograr una teoría general de la organización del conocimiento. A esto BERTALANFFY acota:

> La teoría general de los sistemas es capaz, en principio, de dar definiciones exactas de semejantes conceptos y en casos apropiados de someterlos a análisis cuantitativo [4].

Como ya se expuso precedentemente, las ciencias en general están sometidas a un crecimiento sumamente veloz, lo cual hace que en su preocupación por hallar respuestas a los problemas los científicos tiendan a concentrarse y especializarse cada vez más en sus respectivos continentes, pero al mismo tiempo sucede que se incomunican más desde el punto de vista interdisciplinario, apareciendo, en consecuencia, crecientes problemas de coordinación científica.

La teoría de sistemas puede constituirse en ese enfoque integrador que las ciencias necesitan para no estancarse en su avance o para evitar la desarticulación, que surgiría de un crecimiento inarmónico y divorciado a nivel de interciencias.

Como enfoque de integración, los sistemas debieran contar con una subestructura común que pudiera servir de sostén científico a las distintas ramas de la ciencia: ésa es la variable fundamental que BUCKLEY cree haber detectado.

El otro elemento básico estaría definido en las pautas semánticas que permitirían crear y mantener un lenguaje común entre los científicos, de manera de resolver los problemas interdisciplinarios de comunicación.

Es de aceptación universal que la idea elemental de sistemas es la noción de conjuntos; dicho con mayor propiedad; su definición sería: *un conjunto de elementos o partes relacionadas entre sí y sus atributos.*

Esto pone de manifiesto las metas principales de la teoría general de los sistemas:

1) hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias naturales y sociales;

[4] BERTALANFFY, *op. cit.* en nota 1, pág 34.

2) tal integración parece girar en torno de una teoría general de los sistemas;

3) tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia;

4) al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia;

5) esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta en la instrucción científica.

9.4. El modelo del rango o de las estructuras de los sistemas

Esta teoría supone, a diferencia de la anterior, que en el universo existen distintas estructuras de sistema, y que es factible ejercitar sobre ellas un proceso de definición de rango relativo. Esto produciría una jerarquización de las distintas estructuras en función de sus diferentes grados de complejidad.

Este proceso de rango nos llevaría a algo así como a un sistema que contiene los diferentes subsistemas del universo.

Dicho de otra forma, sería la estructura total del conocimiento científico, categorizando en los distintos niveles a los respectivos objetos de estudio de las diferentes disciplinas científicas.

Cada rango o jerarquía marca con claridad una dimensión que actúa como un indicador claro de las diferencias que existen entre los subsistemas respectivos.

Esta concepción denota con claridad que un subsistema de nivel 1 es diferente a otro de nivel ocho y que, en consecuencia, no pueden aplicarse ni los mismos modelos, ni métodos análogos, a riesgo de cometer evidentes falacias metodológicas y científicas.

Uno de los autores que propone este modelo es BOULDING [5], quien considera que la estructura científica está estratificada en nueve niveles, a los que de menor a mayor jerarquía define de la siguiente forma:

> 1. El primer nivel es el de una estructura estática. Podría llamársele el nivel de las estructuras. Constituye la geografía y anatomía del universo.
>
> La descripción precisa de esas estructuras es el principio de conocimientos teóricos organizados en casi cualquier campo, ya que, sin la precisión de esta descripción de relaciones estáticas, no es posible ninguna teoría dinámica o funcional.

[5] BOULDING, *op. cit.*, págs. 202/5.

2. El siguiente nivel de análisis sistemático es el de un sistema dinámico simple con movimientos necesarios y predeterminados. Este puede ser denominado el nivel de relojería.

El sistema solar es, por supuesto, el gran reloj del universo desde el punto de vista del hombre, y las predicciones maravillosamente exactas de los astrónomos son un testimonio de la excelencia del reloj que ellos estudian... La mayor parte de la estructura teórica de la física, la química e incluso de la economía cae dentro de esta categoría.

3. El siguiente nivel es el del mecanismo de control o sistema cibernético, el cual puede denominarse el nivel del termostato. Esto difiere del sistema de equilibrio estable simple, principalmente por el hecho de que la transmisión e interpretación de información es una parte esencial del sistema... El modelo homeostático, de tanta importancia en la fisiología, es un ejemplo de mecanismo cibernético, y tal mecanismo existe a través del mundo empírico completo del biólogo y del científico social.

4. El cuarto nivel es el de "sistema abierto" o estructura autorregulada.

Este es el nivel en el que empieza a diferenciarse la vida; se le puede denominar nivel de la célula.

5. El quinto nivel puede denominarse nivel genético asociativo; está caracterizado por la planta y domina al mundo empírico del botánico.

6. Conforme nos movemos en la escala ascendente del mundo de las plantas hacia el reino animal, pasamos gradualmente hacia un nuevo nivel, el nivel "animal", caracterizado por una movilidad incrementada, conducta teleológica y conocimiento de su existencia. Aparece el desarrollo de receptores de información especializados (ojos, oídos, etc.) que conducen al enorme incremento en el poder de captar mayor información; también aparece un gran desarrollo de sistemas nerviosos que llegan, en última instancia, al cerebro, organizador de entrada de información dentro de la estructura de conocimiento o "imagen". En forma creciente, conforme ascendemos por la escala de la vida animal, el modo de actuar responde, no a un estímulo específico, sino a una "imagen" o estructura de conocimientos o percepción del medio ambiente tomado en conjunto... Las dificultades de la predicción de la conducta en esos sistemas surgen principalmente debido a la intervención de la imagen entre el estímulo y la respuesta.

7. El siguiente nivel es el nivel humano, esto es, del ser humano individual, considerado como un sistema. Además de todas o casi todas las características de los sistemas animales, el hombre posee autoconciencia, lo cual es algo diferente de la pura conciencia. Su imagen, además de ser mucho más compleja, incluso, que la de los animales superiores, tiene una cualidad autorreflexiva —el hombre no solamente sabe sino que está consciente de lo que sabe—. Esta propiedad está probablemente ligada con el fenómeno del lenguaje y del simbolismo. Es la capacidad para hablar, la habilidad de producir, absorber e interpretar símbolos, opuesta a los signos puros, como el grito de alerta de un animal lo que señala más claramente la separación entre el hombre y sus congéneres menos desarrollados.

8. Debido a la importancia vital que tienen para el individuo las imágenes simbólicas en la conducta basada en ellas, no es fácil separar claramente el nivel del organismo humano individual del siguiente nivel, esto es, el de las organizaciones sociales. Sin embargo, es conveniente para algunos propósitos considerar al individuo humano como un sistema diferenciado de los sistemas sociales que lo rodean y, en ese sentido, puede decirse que las organizaciones sociales constituyen otro nivel de organización.

En este nivel debemos preocuparnos del contenido y significado de los mensajes, de la naturaleza y dimensiones de los sistemas de valores, las transcripciones de imágenes dentro de la historia, la simbolización sutil del arte, la música y la poesía y la gama compleja de las emociones humanas.

9. Para completar la estructura de sistemas, debemos agregar una pequeña torrecilla para sistemas trascendentales, incluso si en este punto pueden acusarnos de haber construido torres de Babel. Sin embargo, existen los absolutos, los esenciales, los inescapables y los incognoscibles, y ellos también exhiben una estructura sistemática y de relación. En verdad será un día triste para el hombre cuando a nadie se le permita hacer preguntas para las cuales no haya contestación definida.

Como se advierte en la descripción efectuada, se clasifican con un cierto orden los distintos fenómenos y las ciencias que los estudian.

El objeto de estudio de la administración está incluido en el nivel 8, claramente identificado y separado de los restantes sistemas.

En la última parte de la definición del octavo nivel se hace una enumeración muy generalizada que permitiría incluir a las ciencias de la antropología, la sociología y la psicología social, entre otras.

Analizando los rasgos anteriores, se observa que algunos de ellos responden a partes o subsistemas del fenómeno de la organización, lo cual sin embargo no autoriza a aplicar los modelos de ese rango de sistemas en todo momento y en forma indiscriminada, sino que los mismos serán aplicados dentro del contexto del nivel ocho y condicionados a sus características y condiciones.

La estructura metodológica de este modelo permite armar un espectro de las ciencias con sus relaciones de dependencia e interdependencia. El camino que resta, en consecuencia, es profundizar y desarrollar el modelo para luego ponerlo a prueba en su nivel de consistencia y validez.

Sobre la base del modelo del rango se pueden comprender con facilidad las falacias metodológicas que significan los intentos de aplicar a la administración (cuyo objeto de estudio está incluido en el nivel 8) los modelos orgánicos, concebidos para el nivel 7 o los modelos mecánicos, es decir, los "modelos tipo máquina" concebidos para el nivel 2 ó 3, según cada caso.

Por otra parte se evidencia que todas las teorías formales que no tienen en cuenta la conducta se quedarán en modelos que no podrán ir más allá del nivel cuatro cuando en realidad deben aplicarse a fenómenos del nivel 8.

Esta teoría constituye un aporte conceptual que orienta y clarifica la labor de investigación científica. Permite, por otra parte, establecer la vinculación científica, entre los diferentes campos, con el adi amento importante de conocer, además, la jerarquía o rango de los mi nos.

9.5. El modelo procesal o del sistema adaptativo complejo

Este modelo implica por asociación la aplicación previa del modelo del rango.

Dando por supuesto y demostrado que las organizaciones se encuentran en el rango ocho, critica y logra la demolición de los modelos existentes tanto dentro de la sociología, como dentro de la administración.

BUCKLEY, principal precursor de esta teoría, categoriza a los modelos existentes en dos tipos:

1) aquellos de extracción y origen mecánico, a los que denomina modelos de equilibrio;

2) aquellos de extracción y origen biológico, a los que llama modelos organísmicos u homeostáticos.

Al fundamentar su crítica dice:

> En rigor, el modelo de equilibrio es aplicable a tipos de sistemas que se caracterizan por perder organización al desplazarse hacia un punto de equilibrio y con posterioridad tienden a mantener ese nivel mínimo dentro de condiciones de perturbación relativamente estrechas. Los modelos homeostáticos son aplicables a sistemas que tienden a mantener un nivel de organización dado relativamente elevado a pesar de las tendencias constantes a disminuirlo. El modelo procesal o de sistema complejo adaptativo se aplica a los sistemas caracterizados por la elaboración o la evolución de la organización; como veremos, se benefician con las perturbaciones y la variedad del medio y, de hecho, dependen de éstas.

Los elementos fundamentales y a la vez distintivos de este modelo se deben buscar en las siguientes concepciones:

1) mientras que ciertos sistemas tienen una natural tendencia al equilibrio, los sistemas del nivel ocho se caracterizan por sus propiedades morfogénicas, es decir, que en lugar de buscar un equilibrio estable tienden a una permanente transformación estructural;

2) este proceso de transformación estructural permanente, lejos de resultar nocivo y perjudicial, constituye el prerrequisito para que los sistemas de nivel ocho se conserven en forma activa y eficiente; en suma, es su razón de supervivencia;

3) la existencia de una dosis de tensión es una característica propia de los sistemas de nivel ocho; lo importante no está en erradicarla sino en integrarla al nivel óptimo que el sistema necesita;

4) no existen analogías entre un cuerpo humano y una organización, salvo que ambas pueden ser concebidas como sistemas, donde el todo está formado por la mutua dependencia de las partes;

5) las organizaciones son discretas y no concretas; en consecuencia, no pueden ser concebidas como dependientes de un sistema nervioso central. Muy por el contrario, las partes integrantes son capaces de elaborar conductas distintas y cambiantes;

6) el sistema de la organización no puede ser confundido con la estructura que sus componentes pueden adoptar en un momento determinado. Esto es circunstancial, mientras que el sistema es trascendente y puede adoptar otras formas de estructura según las necesidades que el medio ambiente y su nivel interno le exijan.

En esencia, puede considerarse a este modelo como una alternativa viable para reemplazar a ciertas hipótesis sociológicas de la escuela de la teoría de la organización. El modelo de los sistemas adaptativos complejos es sin lugar a dudas mucho más realista que el modelo del equilibrio de orientación conductista. Por su armado metodológico es, además, consistente, y se adapta a las exigencias de las organizaciones en sus características emergentes del rango ocho. Unidas a estas ventajas de tipo metodológico, debemos agregarle que por ser expuesto dentro de la teoría general de los sistemas cuenta con un nivel semántico que le permite una natural integración al continente de la administración.

9.6. La teoría general de los sistemas, las computadoras y la informática en la realidad actual de las empresas

La teoría de los sistemas es la base de desarrollo conceptual de todo lo que se puede visualizar en términos de técnicas de computación e informática.

La notable revolución que se operó en las estructuras de procesamiento de información, gracias a las poderosas computadoras que existen en la actualidad, han forzado un cambio en las técnicas administrativas de comunicación, información y control.

Han mejorado la toma de decisiones y el control, lo cual, como veremos en el capítulo siguiente, acuerda notables ventajas competitivas, que claro está, hay que saber aprovechar, porque de lo contrario sólo se convierten en una herramienta moderna pero estratégicamente desaprovechada, pues termina siendo usada sólo para aspectos operativos rutinarios; por ejemplo, para liquidar sueldos y jornales, para facturar, para hacer listados; pero no para tomar decisiones en tiempo real, para anticipar a la competencia, para controlar costos, para hacer presupuestos y planes estratégicos, etcétera.

9.7. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles fueron las metas de la escuela de la teoría general de los sistemas?

b) ¿Cuáles fueron las funciones principales que se propuso la Sociedad para la Investigación General de los Sistemas?

c) ¿En qué nivel se ubica la empresa dentro del rango expuesto por BOULING?

d) ¿Considera Ud. que las propuestas metodológicas de la teoría de los sistemas pueden integrarse con los conceptos expuestos por la teoría de la organización y por la escuela sociológica? ¿Por qué?

Tercera parte

DE LA ADMINISTRACION TRADICIONAL A LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y COMPETITIVA (1970 - 1990)

Propuesta

En esta tercera parte se exponen los modernos y recientes desarrollos del planeamiento estratégico, la estrategia competitiva, la excelencia, la cultura compartida y el "intrapreneuring".

Esta es la parte más nueva de la administración, y por supuesto la de mayor aplicación en las empresas.

Aquí no sólo se expondrán los conceptos y técnicas, sino que se incluirán ejercicios y vinculación con casos para poder efectuar una práctica que enriquezca al lector y lo prepare para su aplicación concreta y efectiva.

Capítulo X

Los impactos que provocaron la fractura de la continuidad en las ideas tradicionales de la administración

10.1. Los cambios producidos en el contexto durante las décadas del '60 y del '70

Todo el desarrollo de las ideas tradicionales sobre management que expusimos en la segunda parte, cuyo esquema gráfico, como vimos, llega hasta 1960, no alcanzó para explicar, comprender, ni para conducir los negocios en los países occidentales a partir de dicha década.

Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre la economía y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas sobre la administración y la gestión de negocios.

Aparece entonces un fenómeno sobre el cual se comienza a hablar cada vez más y que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos; nos referimos a la turbulencia y a la inestabilidad.

A tal grado ha llegado este suceso que en la actualidad el grado de turbulencia contextual no admite la división entre países estables y países inestables, y en consecuencia no puede aceptarse la estructuración de modelos sin inflación o sin inestabilidad, a riesgo de incurrir en falacias metodológicas. Visto hoy a la distancia parecería que los sucesos de la crisis del petróleo destacados por la actitud de los países de la OPEP, las decisiones derivadas de Bretton Woods y la pérdida de hegemonía en la política militar, y en lo económico y social por parte de los EE.UU. (guerra de Corea y pérdida de la guerra de Vietnam), marcaron el fin de una etapa y pusieron en marcha otro período con características distintas, lo cual impactó de tal forma que llevó a descartar algunas de las metodologías y herramientas tradicionales de la administración y a impulsar el desarrollo de una nueva concepción y de instrumentos adecuados para esta nueva realidad.

Los tres sucesos de mayor significación fueron:

a) Que el crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados.

En síntesis, la etapa anterior de *mercados permanentemente crecientes* a la cual corresponden las ideas tradicionales de la administración se transformó en un período de transición con *mercados estancados.*

b) Esto llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo pensando que la crisis apuntada era pasajera y temporal.

Se dieron entonces en forma conjunta el fenómeno de la reducción de los mercados, de la pérdida de aquella vieja costumbre del crecimiento permanente y de la aparición de una feroz lucha competitiva donde para mantenerse hay que defender con uñas y dientes las posiciones en los mercados, y para crecer, sólo se lo puede hacer a costa de la competencia.

c) Junto a esta complicada situación se instala a su vez el efecto turbulencia enunciado por DRUCKER[1] por la similitud de sus efectos sobre el administrador (que a pesar de su pericia y experiencia no logra conducir a la empresa sin riesgos y sin problemas), con relación a lo que le sucede a un piloto de avión al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.

La turbulencia no es más que un conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobre todo termina con las simplificadas relaciones donde

[1] PETER DRUCKER, *Managing in turbulent times*, Harper, 1980, Nueva York.

cada suceso tenía su correlación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado cada vez que esto había ocurrido.

Aparecen a partir de este momento sucesos de corte inédito y los instrumentos existentes se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y para resolver los nuevos problemas.

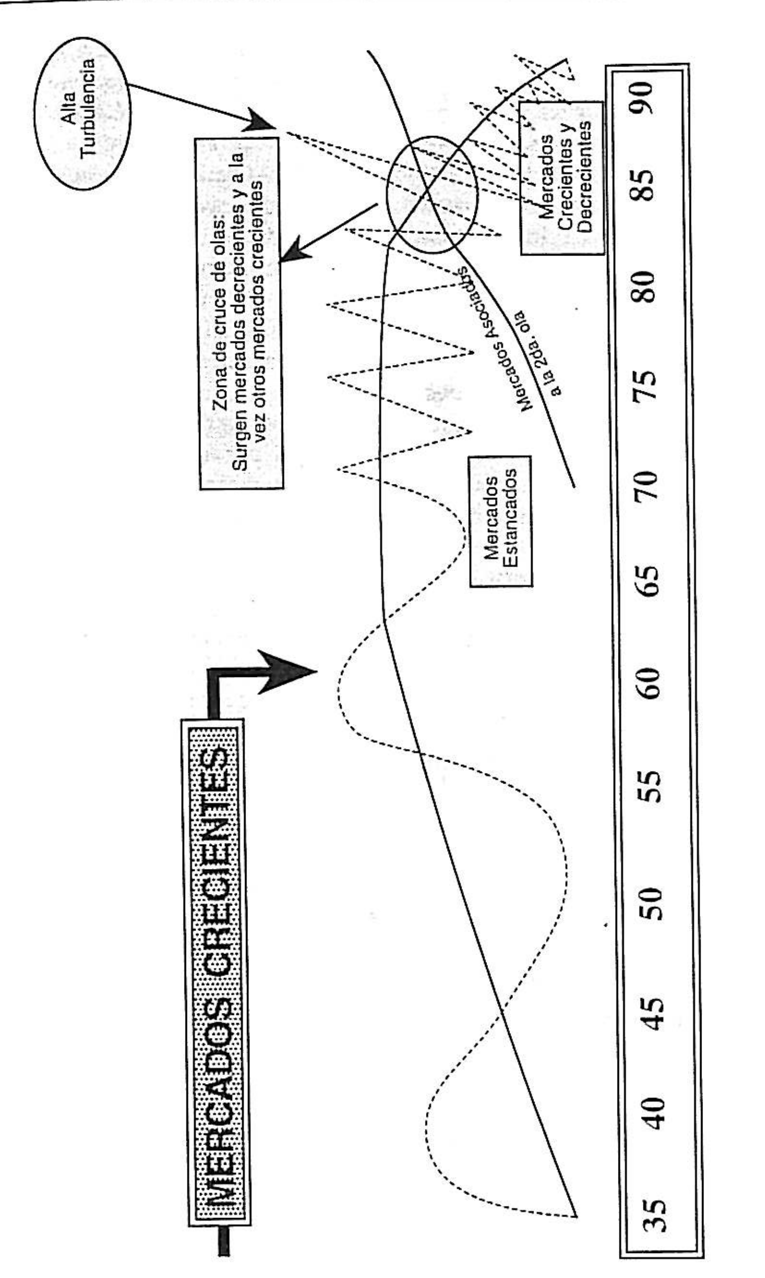
Estos nuevos problemas se mantienen durante varios años, pero a partir de 1977/78 sus efectos se hacen más agudos, el reciclaje de los petrodólares llevó a una realidad financiera internacional que culminó con una reforma financiera donde los problemas de estancamiento de los mercados se convirtieron en una durísima declinación acentuando los efectos de la lucha competitiva por el mantenimiento y por el resguardo de las posiciones comerciales.

Mientras en el área del dólar se advierten estas dificultades, surge cada vez con más intensidad el crecimiento del Japón, que no sólo desarrolla una potente economía industrial dentro de sus fronteras, sino que fundamenta su expansión a nivel internacional poniendo en todo el mundo productos de excelente tecnología a precios increíblemente competitivos, desplazando a las respectivas producciones locales o a las tradicionales industrias multinacionales, proveedoras de dichos bienes.

Las nuevas industrias de Hong Kong, Taiwan, Corea y Singapur siguen los pasos de Japón y comienzan a competir cada vez más en distintos mercados internacionales.

Al mayor valor relativo del dinero sobre los bienes (este fenómeno en nuestro país fue denominado la patria financiera y risueñamente los argentinos lo bautizaron como "la bicicleta") se le adicionó un notable aumento del grado de competitividad de los productos de Oriente cada vez que las fronteras a la importación se mantuvieran abiertas.

Los problemas del endeudamiento de los países hicieron que este cuadro adquiriera mayor turbulencia, dado que generaron mayor inflación y recesión y movimientos de tipo pendular sobre las economías que aumentaron su presión fiscal; perdieron las monedas su paridad respecto del dólar, redujeron sus ingresos brutos y *per capita*, y se fue perdiendo cada vez más el aliciente para la inversión en proyectos de riesgo, derivándose las mismas a las colocaciones financieras. Esta situación, en líneas generales, se ha mantenido hasta el presente y en opinión de algunos especialistas en prospectiva se mantendrá hasta fines de esa década, y hasta podría extenderse hasta los primeros años de la década próxima. De allí la importancia de desarrollar dentro de la administración un enfoque conceptual y las herramientas adecuadas para comprender lo que está sucediendo y poder reducir a las empresas y organizaciones en ge-



Cuadro Nº 17. ***Las tres etapas en la evolución de los mercados***

neral en estos momentos que tienen características tan diferentes a las estudiadas en el período anterior.

En el cuadro N° 17 hemos indicado las tres etapas descriptas, es decir que la que correspondió a *mercados crecientes* (hasta 1960), la que se conoce como de *mercados estancados* (una ligera transición entre 1960 y 1977) y la actual de *mercados decrecientes* y *crecientes*.

El comportamiento de los mercados se indica con línea de trazos llenos, mientras que superpuesta a ésta se denota con una línea de puntos los efectos de la incidencia de la turbulencia, donde se advierte su agudización a partir de 1960 y su comportamiento caótico a partir de 1977/78.

Esta situación que se describió en forma gráfica se analiza en el cuadro N° 18 identificando qué tipo de mercado y de turbulencia se presentó en cada período y el enfoque de administración que corresponde aplicar en cada uno de los mismos.

Período	Mercados	Turbulencia	Administración	Rentabilidad marcada por	Area clave
1900-1960	Crecientes	Controlable	Tradicional (desarrollos hasta 1960)	Eficiencia	Producción
1960-1977	Estancados	Alta	Planeamiento estratégico/marketing	Participación en el mercado	Marketing
1977 en adelante	Crecientes y decrecientes	Muy alta	Estratégica y competitiva	Ventajas competitivas dinámicas	Management

Cuadro Nº 18. ***Síntesis de los efectos y consecuencias sobre los mercados y el management***

Si estas hipótesis fueran correctas, parecería que toda la segunda parte de este libro alcanza para cubrir la comprensión de la etapa de mercados crecientes que se agotó en 1960. Nosotros vemos esta situación de la forma como se aprecia en el cuadro N° 19.

Formales	Taylor Fayol	Neoclásicos		Weber	Teoría de la organización administrativa	Teoría de los sistemas
Informales		Relaciones Humanas	Socio-psicológica	Estructuralistas		
1900	1925	1940	1946	1950	1956	1960

Cuadro Nº 19. ***Evolución de las ideas de management desde 1900 hasta la actualidad***

10.2. El análisis de la evolución de las ideas sobre administración en función de los desarrollos de ALVIN TOFFLER: el cruce de olas

Los desarrollos de ALVIN TOFFLER en *La Tercera Ola*, guardan una notable similitud con lo que vinimos exponiendo. Parecería que la curva del comportamiento de los mercados que vimos en el cuadro N° 17 podría ser la culminación del ciclo vital de la segunda ola.

Los negocios nuevos y los mercados que están surgiendo con gran fuerza: computación, comunicaciones, video, T.V. por cable, frecuencia modulada, telefonía móvil, radiomensajes, modems, vida sana, ropa informal, etc., serían entonces la avanzada de la tercera ola, que empuja y se abre paso entre los viejos mercados de la segunda ola para conseguir un lugar y consolidarse. Según esta interpretación, la actual crisis que se viene agudizando desde 1960 no sería sino la situación de recambio entre la segunda y la tercera ola, y entonces la inestabilidad y la turbulencia sólo serían las consecuencias de la fuerte lucha entre los intereses de las industrias y negocios asociados a cada una de las olas, donde algunos tratan de prolongar los ciclos de los mercados de la segunda y otros tratan de acelerar los tiempos de los mercados de la tercera.

A priori parece que la cara de las amenazas de esta crisis está más cerca de los intereses de las empresas que manejan negocios del tipo segunda ola y que las oportunidades estarían esperando en función del tiempo y los momentos adecuados a las empresas que se involucren en negocios y mercados del tipo tercera ola. Algunas empresas, entonces, viven esta crisis como amenazas, pero para otras puede ser una oportunidad.

Si esto fuera cierto, el tema de la crisis es más un problema de interpretación y posicionamiento previo a los cambios que un fatalismo cíclico que alcanza a todos por igual.

La credibilidad de este argumento es sólo relativa, porque son hombres, mortales y falibles, los que procuran un análisis no fatalista y enfatizan que existen aspectos positivos para todos aquellos que no se atemoricen ni se paralicen ante los primeros signos que exteriorizan las crisis.

El management estratégico viene predicando desde 1975 que en los momentos de crisis existen tanto amenazas como oportunidades.

Si la percepción se asocia a las amenazas, la visión es negativa, y sólo cabe luchar para que se extiendan los ciclos que irreversiblemente se extinguirán tarde o temprano. Si, por el contrario, se percibe el efecto de las crisis en toda su dimensión, no sólo se puede luchar contra las amenazas sino que se puede posicionar el negocio en función de la nueva ola, para aprovechar desde su comienzo el ciclo de las oportunidades.

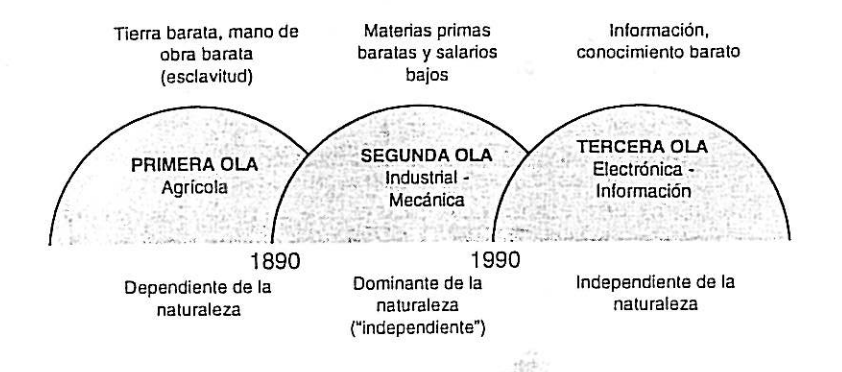
Si con todo esto volvemos al tema de los mercados, podríamos representar a la curva de las etapas crecientes, estancadas y declinantes, como la curva de la segunda ola, y a la de los nuevos mercados, como la tercera ola.

La mayor violencia por la lucha del recambio exigirá un plazo no menor a cuarenta años, y esto parecería que es lo que está pasando entre 1960 y el 2000, justamente el momento histórico de mayor convulsión, turbulencia e inestabilidad; éste es el epicentro de la crisis.

En el cuadro N° 20 se grafica esta crisis de recambio entre la segunda y la tercera ola. En el punto 10.4. hacemos un desarrollo más extenso de cada una de las tres olas.

10.3. El análisis de las ideas sobre la administración estratégica y competitiva

La necesidad de atender a esta *nueva realidad* derivó en una ansiosa búsqueda de soluciones que se comenzaron a presentar a veces bajo la forma de nuevos enfoques y otras como modas que encubrían a herra-



Cuadro Nº 20. ***El cambio de Olas***

mientas de alcances muy parcializados. En el cuadro Nº 21 presentamos un análisis de los nuevos desarrollos del período 1960/1990 al que hemos denominado por su nombre de mayor difusión, Cuadro de las Ideas sobre la Administración Estratégica.

En dicho cuadro se han incluido algunos conjuntos de ideas que alcanzaron una cierta estructura, ya sea por sus desarrollos como por su grado de difusión.

También se han incluido algunos enfoques o técnicas que para algunos sólo han sido modas, aunque por su trascendencia y grado de difusión exigen su conocimiento y la evaluación de sus posibilidades de aplicación.

Como se puede ver el cuadro fue dividido en dos partes: una a la que hemos denominado *hard* y donde se han ubicado a todos los desarrollos que se vinculan con los problemas de los mercados, de la competencia y de los efectos de la turbulencia. Esta sería la dimensión que equivale a la dimensión formal del cuadro de evolución de las ideas hasta 1960.

Hard no significa un enfoque formal como en aquella época sino que trata de expresar la alta preocupación por lo técnico-instrumental o por la búsqueda de un soporte duro para los análisis de los problemas de los mercados y de la turbulencia.

La parte inferior del cuadro, a la que hemos definido como *soft*, contiene los desarrollos de los conceptos más vinculados con la participación y con la creatividad y que, en general, son la esencia que permite potenciar a las técnicas o enfoques *hard*.

La parte *hard* contiene todo lo referido a la competencia y a la turbulencia, mientras la parte *soft* contiene a la conducta de las personas de las empresas, a su motivación para ganar, para ser excelentes y emprendedores, y a la que genéricamente llamaremos *la cultura*. Estas son las dos dimensiones necesarias para comprender a la nueva problemática de la administración.

Los enfoques incluidos en el cuadro Nº 21 como *hard* son:

- El planeamiento estratégico, que será desarrollado en el capítulo XI.
- El enfoque de los modelos de análisis de negocios que se verán en el capítulo XII.
- La Estrategia Competitiva que se verá en el capítulo XIII.

Mientras que los enfoques considerados *soft* son:

- El management japonés (con sus derivados, el consenso y los círculos de calidad), sobre los cuales se trata en el capítulo XIV.
- La excelencia, la estructura, la negociación y la cultura compartida que se exponen en el capítulo XV. Nuestra visualización de un enfoque integrador *hard-soft* que parece conformarse a partir de los desarrollos conjuntos de las propuestas de *intrapreneuring* con la búsqueda de ventajas estratégicas y competitivas dinámicas, que se expone en el capítulo XVI bajo la denominación *cultura compartida y desarrollo de ventajas competitivas dinámicas*, lo cual constituye desde nuestra percepción una de las formas más modernas de administrar y conducir a una empresa en estos momentos.
- Por último, a partir de la década del '90, surgen una serie de conceptos que renuevan y complementan al contenido teórico-práctico de las últimas décadas. Esta complementación se ve reflejada en el esquema que vincula los conceptos de "Estrategia", "Estructura" y "Cultura", a partir del cual ya no es posible aislar cada uno de estos tres conceptos estudiándolos y aplicándolos por separado con herramientas y técnicas independientes para cada uno de ellos. Esta "idea global" Estrategia-Estructura-Cultura, se alimenta de una serie de nuevos desarrollos que aparecen, justamente, ante la posibilidad de ser aplicados recurriendo no sólo a manejos estratégicos sino también a manejos culturales y estructurales. Estos temas son: globalización, alianzas, *greening strategies*, calidad total, estructura de reales y atención al cliente. Exponemos estas ideas en el capítulo XVII. Cabe resaltar que el esquema Estrategia-Estructura-Cultura lo hemos desarrollado con mayor profundidad en el libro "Estructuras Empresarias Dinámicas" publicado por Ediciones Macchi en 1990.

	1960–1970	1970–1980	1980–1985	1985–1990	1990–
DIMENSION "HARD"	El Planeamiento Estratégico • Ansoff • Ackoff • Chandler • Andrews • Steiner • Drucker (Capítulo XI)	Modelos de análisis de negocios • Boston Consulting Group • General Electric • McKinsey (Capítulo XII)	Estrategia Competitiva • Porter • Yip (Capítulo XIII)	Ventajas Competitivas Dinámicas • Porter → CULTURA COMPARTIDA	— Globalización — Alianzas — Greening Strategies • Porter • Lorange • Ohmae → ESTRATEGIA / ESTRUCTURA ←→ CULTURA
DIMENSION "SOFT"	Management Japonés (Capítulo XIV)	Consenso con influencia japonesa • Athos • Pascale • Ouchi (Capítulo XIV)	— Excelencia — Cultura compartida — Estructura — Negociación • Peters • Austin • Waterman • Mintzberg • Deal • Kenepy • Davis • Lawrence • Schein (Capítulo XV)	CULTURA COMPARTIDA ← Entrepreneurship Intrapreneurship • Pinchot • Drucker • Seeger (Capítulo XVI)	ESTRATEGIA / ESTRUCTURA ←→ CULTURA ← — Calidad total — Estructura de redes — Atención al cliente • Peters • Kanter • Garvin • Zenke • Albrelch (Capítulo XVII)

Cuadro Nº 21. *Análisis de la evolución de las ideas sobre Administración Estratégica*

En el punto 10.4. exponemos un conjunto de ideas realmente básicas para poder encarar este proceso de cambio en las ideas sobre el management estratégico. Si bien los modelos y las herramientas van evolucionando, la aplicación y la implementación de éstos debe, indefectiblemente, ser llevada a cabo por personas, por seres humanos. Y de nada sirve el cambio en los modelos si no existe una apertura al cambio por parte de quienes tienen la responsabilidad de implementarlos.

Esto tiene que ver con cómo los empresarios, los gerentes y los ejecutivos "van" al cambio, con cómo "perciben" estos cambios y con cómo pueden operar sobre ellos. Tiene que ver con la posibilidad de estar "motivados" para incorporar todas estas ideas. Aprenderlas y aprehenderlas, utilizándolas y no sólo leyéndolas y comentándolas. Para esto hace falta un pensamiento creativo, un pensamiento altamente comprometido con la aplicación de nuevas ideas y la adaptación de estas ideas al contexto con que cada uno debe lidiar. Sobre todo esto vamos a hablar en el punto 10.4., porque el pensamiento creativo e innovador es el "combustible" que hará funcionar el motor que lleve estas ideas adelante evitando que sólo sean un conjunto de "ideas".

10.4. La innovación y la creatividad. Bases de la dimensión *soft* y de la integración *hard-soft*

En los diez puntos siguientes exponemos algunas de las ideas que se han venido desarrollando desde hace más de diez años, que valorizan los conceptos de Innovación y Creatividad e intentan insertarlos dentro del marco de la administración estratégica. Veremos cómo los conceptos han ido surgiendo desde los más diversos campos intelectuales y cómo podemos integrarlos dentro de una premisa común verdaderamente aplicable al contexto de las organizaciones.

1) LA FRESCURA DE UNA NUEVA MENTALIDAD GERENCIAL

La realidad que acosa a las empresas y a sus gerentes, puesta de manifiesto en una turbulencia que resulta muy difícil de predecir y de conducir, en la que los mercados acusan claras tendencias al estancamiento y peligrosos niveles de declinación, existe una respuesta lúcida que aparentemente no se encuentra dentro de los conceptos clásicos del management.

Las formas tradicionales de vender, de administrar, de competir y de invertir parecen haberse agotado en su capacidad de interpretar el contexto empresario, y no brindan adecuadas prestaciones en términos de rentabilidad, crecimiento y liderazgo competitivo. Desde distintos ámbitos vinculados con el mundo empresario se reclama un cambio. A veces, ligado a la formación de los gerentes, otras, en los estilos de conducción, y las más, exigiendo una actitud estratégica y de anticipación.

En esta última tendencia se inscribe un movimiento que trata de revalorizar la creatividad, entendida sustancialmente como una ventaja diferencial. Porque es ella, sin lugar a dudas, la que puede aportar el talento y la imaginación que requiere la empresa moderna para conducirse en la compleja trama de los tiempos actuales.

La ventaja diferencial de incorporar la frescura de una nueva mentalidad gerencial —creativa, flexible y dinámica— alcanza su grado máximo en el plano estratégico. Y las empresas que pongan en marcha ese cambio, en consecuencia, no encontrarán oposición en aquellas que sigan actuando en forma gris, rutinaria y repetitiva.

Por un lado, actuarán entonces las empresas tradicionales, con gerentes también tradicionales, que lucharán por sobrevivir en una realidad cambiante. Y por el otro, una nueva generación de empresas lúcidas, con gerentes creativos que se anticipan a los cambios e interpretan con talento la realidad, para brindar respuestas adecuadas; estas últimas no tendrán problemas de sobrevivencia y serán las únicas preparadas para crecer en todos y cada uno de los sentidos.

En forma similar a lo que ocurría en "La guerra del fuego", donde se mostraba cómo el hombre primitivo aprendía a dominar el fuego y a partir de esa habilidad cambiaba su vida, el gerente moderno debe descubrir la maravillosa potencia de su creatividad adormecida y restringida. El film ponía de manifiesto que las tribus que dominaban el fuego crecían en poder, se desarrollaban, cambiaban sus hábitos de vida, transformaban materias primas en productos y, en definitiva, ponían en marcha un colosal proceso de descubrimientos complementarios que los llevaron a someter a otras tribus y acumular riquezas. Quienes desconocían el misterio del fuego, por el contrario, ni siquiera pudieron sobrevivir. Y aquellos que no lo lograron fueron condenados a ser una raza menor, sometida y esclavizada.

El paralelo estratégico entre el "recurso fuego" y el "recurso creatividad" parece viable. En este momento la creatividad puede muy bien ser fuego sagrado que les permita a los gerentes aprender a dominar la turbulencia que agobia a las empresas.

Gracias a los estudios realizados por SPERRY y ORNSTEIN, hoy sabemos que los dos hemisferios cerebrales cumplen funciones diferentes. Mientras el izquierdo concentra todo lo referente a la razón, a los mecanismos lógicos y deductivos, y es el encargado del control y del rigor de la conducta del individuo, el hemisferio derecho aglutina todo lo que tenga que ver con la fantasía, la imaginación, lo nuevo, lo diferente.

Imaginemos por un momento un gerente tipo de la mayoría de nuestras empresas. Por lo general es un hombre formado a través de técnicas y conceptos que estimularon exclusivamente el hemisferio izquierdo. Además en sus años de experiencia empresaria fue restringido en su capacidad de crear, de imaginar, y de poner en marcha procesos que se vincularan con el hemisferio derecho.

La creatividad, por su parte, fue relegada a ciertos lugares muy alejados de las empresas. Y se desarrolló en una suerte de *ghettos*, cuyas influencias fueron resistidas por los equipos del management.

La división entre los unos y los otros quedó claramente delimitada. Los unos fueron los gerentes. Hombres de chaleco y corbata con sólidos y efectivos modelos de control, rígidos, apelando a la experiencia y al razonamiento lógico-matemático. "Los otros", con barba y pipa, sin formalidad en el vestir y en el razonar, sin ataduras a la realidad de los gerentes y sin cables que los mantuvieran cerca de los problemas fueron los creativos, generalmente concentrados en las agencias de publicidad y separados de los equipos gerenciales por un abismo. Entre ellos el diálogo resultaba imposible.

El lenguaje de los locos resultaba ininteligible para los "aburridos tecnócratas de la gerencia", y viceversa.

Nuestra apelación a la necesaria inserción de la creatividad en el management supone revalorizarla, lo cual implica la autocrítica de aquellos que la utilizaron en forma inadecuada. De aquellos que no pudieron o no quisieron lograr una transformación cultural, enfatizando los aspectos superficiales y relegando los esenciales.

2) TOFFLER Y NAISBITT: DIEZ AÑOS ATRAS

ALVIN TOFFLER propone en *La Tercera Ola* un análisis de la evolución social y económica basándose en una metáfora donde las olas representan a los grandes movimientos de cambio que se han generado en la historia de la humanidad [2].

[2] ALVIN TOFFLER, *La Tercera Ola*, Plaza y Janés, 1980, Barcelona.

Así, la primera ola corresponde a una sociedad pastoril, donde la agricultura y la ganadería eran la base del desarrollo social y económico, mientras que antes de institucionalizarse este proceso la mayoría de los humanos vivían en grupos pequeños, eran nómades y se alimentaban de la caza y de la pesca.

Hace diez milenios se inició una ola de cambio que se difundió por toda la tierra, y a partir de allí la sociedad se comenzó a desarrollar en poblados con campos cultivados, rebaños, etcétera.

Esta primera ola de cambios no se había extinguido aún a finales del siglo XVII cuando comienza la segunda ola representada por la Revolución Industrial, que se extiende por toda Europa. Este proceso desconocido, la industrialización, comienza a agitar la aún inquieta marea de la primera ola coexistiendo durante bastante tiempo ambos procesos y, lo que es más importante, luchando entre sí, dado que representantes y grupos de poder de cada ola luchan por mantener sus posiciones unos y por acrecentarlas los otros.

Para TOFFLER, la primera ola ha cesado en la actualidad excepto en muy recónditos y marginales lugares del planeta, la segunda ola en cambio se sigue expandiendo después de haber impactado en forma total en Europa, América del Norte y otros lugares. Todavía existen países que se esfuerzan por industrializar sus economías y construir acerías, plantas de automotores, instalar ferrocarriles y plantas de transformación de alimentos o de procesamiento de petróleo, etcétera.

La segunda ola está muy activa en todo el Tercer Mundo y en gran parte del segundo no ha perdido aún vitalidad y sigue creciendo.

Pero mientras continúa este proceso, otro más importante aún ha comenzado desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, a este proceso TOFFLER lo llama la tercera ola o proceso postindustrial. Para el autor este proceso se manifiesta en la disgregación de la familia, los zarandeos de la economía, la paralización de los sistemas políticos, la ruptura en y no de pedazos de todos los viejos valores establecidos, etc. Pone en cuestión a todas las viejas relaciones de poder, a los privilegios y prerrogativas de las comprometidas elites de hoy y proporciona el trasfondo sobre el que se librarán mañana las luchas clave por el poder.

Muchos aspectos de esta emergente civilización contradicen a la vieja civilización industrial tradicional. Es, al mismo tiempo, altamente tecnológica y antiindustrial.

La tercera ola trae consigo una forma de vida auténticamente nueva basada en fuentes de energía diversificadas y renovables; en métodos de producción que hacen resultar anticuadas las cadenas de montaje de la mayor parte de las fábricas; en nuevas familias no nucleares, en una nueva institución que se podría denominar el hogar electrónico y en escuelas y corporaciones del futuro radicalmente modificadas. La civilización naciente escribe para nosotros un nuevo código de conducta y nos lleva más allá de la uniformización, la sincronización y la centralización, más allá de la concentración de energía, dinero y poder.

Por encima de todo la civilización de la tercera ola comienza a cerrar la brecha histórica abierta desde la primera ola entre el consumidor y el productor, dando origen a la economía del "prosumidor" del mañana, el hágalo usted mismo, el trueque entre productos generados por cada uno, y la mayor aplicación en general del esfuerzo propio en cosas para sí mismo.

Queda entonces perfilada la propuesta de TOFFLER, las tres olas coexisten todavía en algunos países, decadente la primera, poderosa aunque comenzando a tambalear la segunda e insinuante y avasallante la tercera. Los grupos de interés que están asociados a cada una luchan y se aferran para no perder posiciones, pero parece que la historia resulta difícil de torcer, los cambios se tornan irreversibles y quien primero los comprenda y los considere en toda la magnitud de las oportunidades que brinda, antes podrá lograr sucesos y éxitos de resonancia.

Parecen importantes los conceptos de *cambios* y de *impactos* que generan dichos cambios sobre la *economía* y sobre las estructuras de las *empresas*. No deja de ser apasionante para cualquier empresario conocer las formas y modalidades del cambio y anticiparse en tomar todas las medidas adecuadas para no quedar descolocado.

Mientras este autor describe tres olas y enfatiza las características globales y luego particulares de la tercera, JOHN NAISBITT [3] en su trabajo *Megatendencias* analiza el futuro y le da forma a través de diez conceptos o variables, que son los siguientes:

1) "Hemos dejado de ser una sociedad cuyo fundamento era la economía industrial, para convertirnos en otra basada en la creación y transmisión de la información".

Nótese que NAISBITT concuerda en que la economía futura será postindustrial, tal como lo expuso TOFFLER.

2) "Nos movemos en una dirección dual; alta tecnología con respuesta humana, es decir, equilibramos cada nueva tecnología con una apelación compensatoria a lo humano".

3) "Ya no podemos permitirnos más el lujo de operar dentro de un sistema económico nacional, autosuficiente y aislado; debemos reconocer que somos parte integrante de un sistema económico global".

[3] JOHN NAISBITT, *Megatendencias*, Cerien, 1984, Bs. As., Argentina.

4) "Estamos reestructurándonos, dejando de ser una sociedad regida por el corto plazo para operar en la dimensión del largo plazo".

5) "Tanto en las ciudades cuanto en los estados, dentro de organizaciones grandes o pequeñas, hemos redescubierto nuestra capacidad para actuar creativamente y en forma innovadora y obtener resultados desde las bases hacia la dirigencia".

6) "Estamos dejando de depender de la ayuda institucional para adquirir una mayor confianza en el manejo de nuestras propias vidas".

7) "Estamos asistiendo al cambio de una democracia representativa a una democracia participativa donde los sistemas de información juegan un papel preponderante".

8) "Estamos abandonando nuestra dependencia de las estructuras jerárquicas (legado de las dos primeras olas) en favor de un sistema de redes de comunicación no formales, esto es de especial importancia para la comunidad empresaria".

9) "Cada vez son más los norteamericanos que migran desde el Norte hacia el Sur y hacia el Oeste, abandonando las abarrotadas y viejas ciudades de origen industrial" (que fueron las que surgieron durante la revolución de la segunda ola).

10) "Estamos dejando de ser una sociedad chata, masificada, para transformarnos en una que ofrece juego libre y multiplicidad de opciones"; esto es, se cambia de *opción limitada* a *opción múltiple*, solamente el límite queda en nosotros y en nuestra percepción del cambio y de sus posibilidades (la percepción de que la tercera ola ya está entre nosotros).

Parecería que existen muchas similitudes entre las propuestas de TOFFLER y de NAISBITT, es más, parecería que se ensamblan, actuando *megatrends* como una continuidad y una salida un poco más instrumental de las magníficas reflexiones de la *tercera ola*.

En algunas de las diez variables los empresarios pueden encontrar perlas de notable valor, tal el caso de las variables uno, dos, tres, cuatro, cinco y diez.

En las conclusiones del libro, NAISBITT expone con claridad que este tiempo que nos ha tocado vivir es una transición (y en esto también coincide con TOFFLER, que lo define como coexistencia entre olas y luchas de las mismas entre sí); un tiempo no diferenciado entre dos eras distintas. "Hemos dado una respuesta típicamente humana: aferrarnos a un pasado conocido por temor a encarar un futuro incierto". El objetivo de este libro es bosquejar una interpretación de ese futuro para hacerlo más real, más cognoscible.

"Aquellos de nosotros dispuestos a aventurarse en la ambigüedad de esta época de transición y pertrecharnos para la nueva era, se ubicarán a la vanguardia de aquellos que se aferran al pasado. El tiempo de la transición es un tiempo de cuestionamiento y de cambio. A medida que dejamos de ser una sociedad industrial para transformarnos en otra basada en la creación y transmisión de la información, también iremos utilizando cada vez más el poder de nuestros cerebros en lugar de nuestros físicos, y la tecnología del momento ampliará y fortalecerá nuestra capacidad mental.

A medida que los países del Tercer Mundo se vayan haciendo cargo de muchas tareas industriales (esto es, a medida que los países del Tercer Mundo ingresen plenamente en la segunda ola, los países altamente desarrollados deben avanzar hacia la tercera) los EE.UU. deberán prepararse para asumir el liderazgo de las creativas e innovadoras tareas del futuro o enfrentarse a la perspectiva de convertirse en otra Inglaterra, cuyas industrias son en realidad programas encubiertos de desempleo".

El aporte desarrollado en la primera variable para las estructuras de competencia y el análisis de los mercados y la riqueza de la segunda variable en lo que implica el avanzar hacia la alta tecnología pero cuidando el acople necesario e imprescindible de la respuesta y complementación humana son dos elementos para destacar. El análisis estratégico de tipo internacional global que trasunta la tercera variable, y la imposibilidad de manejar los negocios dentro de pautas de corto plazo que incluye la cuarta variable, son una apelación a la creatividad y a la innovación para encontrar nuevas respuestas haciendo extensible este proceso a todos en vez de concentrar la búsqueda de soluciones en ciertas elites.

Por otra parte, la necesidad de abandonar las estructuras jerárquicas que se incluyen en la octava y la magnífica síntesis que se incluye en la décima variable, al definir a esta sociedad del futuro como de opción múltiple y no de opción limitada, revoluciona a muchos de los conceptos tradicionales del management típicamente *hard*.

3) EL CEREBRO HUMANO, SUS HEMISFERIOS Y SUS POSIBILIDADES CREATIVAS

El Dr. ROGER SPERRY, investigador del comportamiento de los hemisferios del cerebro, psicobiólogo del Instituto de Tecnología de California, en Pasadena, Premio Nobel en medicina del año 1981 por los trabajos realizados sobre el tema, dio fundamento biológico a una intuición del sabio ruso IVAN PAVLOV, quien estableció que nuestros dos hemisferios cerebrales tienen funciones sustancialmente diferentes. El hemisferio izquierdo tiene un comportamiento racional, automático, lógico, analítico, de rápida capacidad de respuesta y repetitivo; por el contrario,

el hemisferio derecho es imaginativo, alógico, intuitivo, innovador y creativo.

Ahora bien, ¿qué utilidad tiene todo esto? Sucede que los individuos tienen en principio desde su nacimiento desarrollado totalmente el hemisferio derecho, ya que el hemisferio izquierdo se va desarrollando y nutriendo paulatinamente con la acumulación de información que vamos registrando en nuestra memoria.

Resulta natural y simple ver cómo un niño hace volar su imaginación y fantasía y puede rápidamente transformarse en un personaje de la guerra que esperamos algún día no se viva en las galaxias, o en un famoso jugador de fútbol que apasiona a multitudes; esto es producto, entre otras cosas, de la posibilidad de desarrollo de su imaginación, de la creatividad de su hemisferio derecho, pero a medida que nuestro personaje va creciendo va incorporando en su cerebro una cadena ilimitada de símbolos, caracteres y elementos que hacen que se desarrolle el hemisferio izquierdo al alto costo de inutilizar casi totalmente el derecho.

Así el individuo incorpora una forma de comer, de sentarse, de comunicarse, de sumar, de restar, etc., que va desarrollando su hemisferio izquierdo y quitando lugar y motivación al derecho.

Esto hace que actúe en forma rutinaria, repetitiva y programada y que ante determinadas preguntas tengamos incorporadas determinadas respuestas.

Consideremos algunos ejercicios. Trate de realizar estos ejercicios tal como le sugiere su razonamiento y luego compárelos con las respuestas incluidas al final del capítulo:

1) Con cuatro nueves trate de armar el número 100, puede con ellos efectuar cualquier operación matemática.

2) Con cuatro líneas trazadas sin levantar el lápiz debe unir los nueve círculos dibujados a continuación:

○ ○ ○
○ ○ ○
○ ○ ○

3) La propuesta es la misma, pero solamente utilice tres líneas:

○ ○ ○
○ ○ ○
○ ○ ○

Si logramos potenciar a nuestro hemisferio derecho se adquiere una mayor gama de opciones, y se rompe con el modelo de los reflejos condicionados por las recetas del pasado.

Esto se consigue a través del pensamiento divergente, lateral y creativo además de métodos y técnicas específicas, que de aplicarse enriquecen al management, sacándolo de su aislamiento *hard*.

4) PERCEPCION, MOTIVACION Y APRENDIZAJE

Es bastante conocido que quien realiza cualquier tarea alcanza con mayor facilidad su objetivo si dispone de un algoritmo, es decir si conoce el camino exacto para llegar a una solución.

Según cita SIKORA en el *Diccionario de Cibernética*, el concepto de algoritmo es definido como "un método unívocamente determinado para la solución esquemática de una clase de tareas".

¿Pero qué se debe hacer en una situación en la que no se dispone de ningún algoritmo? Tal la situación inédita de Mercados Decrecientes o el recambio de olas.

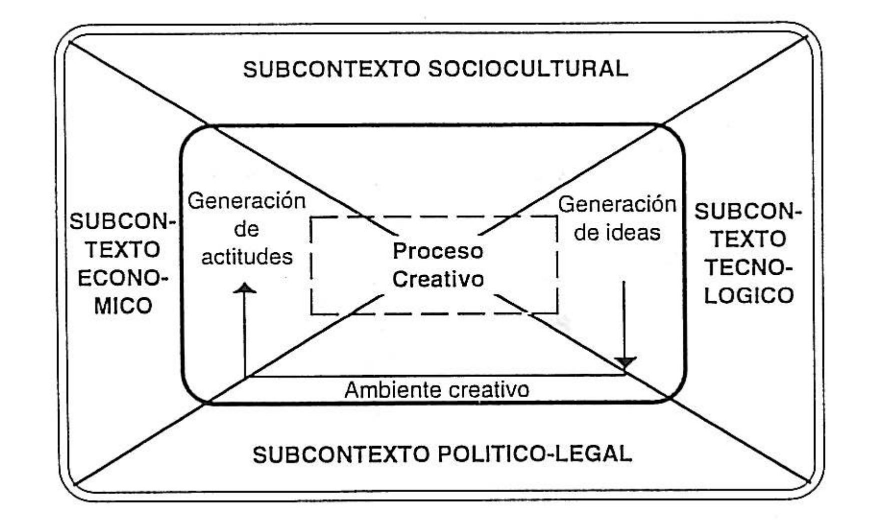
Hay tareas que aún esperan su algorimización y otras que no pueden tenerla; cuando nos hallamos en presencia de este último caso podría recurrirse al método de prueba y error, pero incluso en una situación así el decididor se esforzaría por fijar al menos un cierto orden en la serie para aumentar la probabilidad de alcanzar rápidamente una solución.

De esta manera empleará las experiencias que ha reunido al solucionar una clase semejante de tareas o intentará descomponer el problema en tareas parciales.

Al caracterizar el comportamiento humano en situaciones de esa índole el hombre intenta consciente o inconscientemente reducir la casualidad en los intentos de solución y recurre a modelos que ordenan y economizan su manera de proceder. Tales modelos, que facilitan la búsqueda pero que a diferencia de los algoritmos no garantizan el éxito, es decir que en cierta medida son inseguros, reciben el nombre de heurísticos.

Definida la heurística por el citado *Diccionario de Cibernética* como "la ciencia de los métodos y reglas del descubrimiento y de la invención", hacen que su estrecha relación con la creatividad torne imprescindible para nosotros definir metodológicamente un modelo del proceso creativo.

Analizado este proceso desde el punto de vista de la teoría de sistemas, podría definirse el mismo de acuerdo con el diagrama del cuadro N° 22.



Cuadro Nº 22. ***El proceso creativo***

Como primer paso para nuestro análisis consideramos al proceso en sí mismo como una "Caja Negra" y detengamos nuestra observación en los otros elementos del sistema que interactúan.

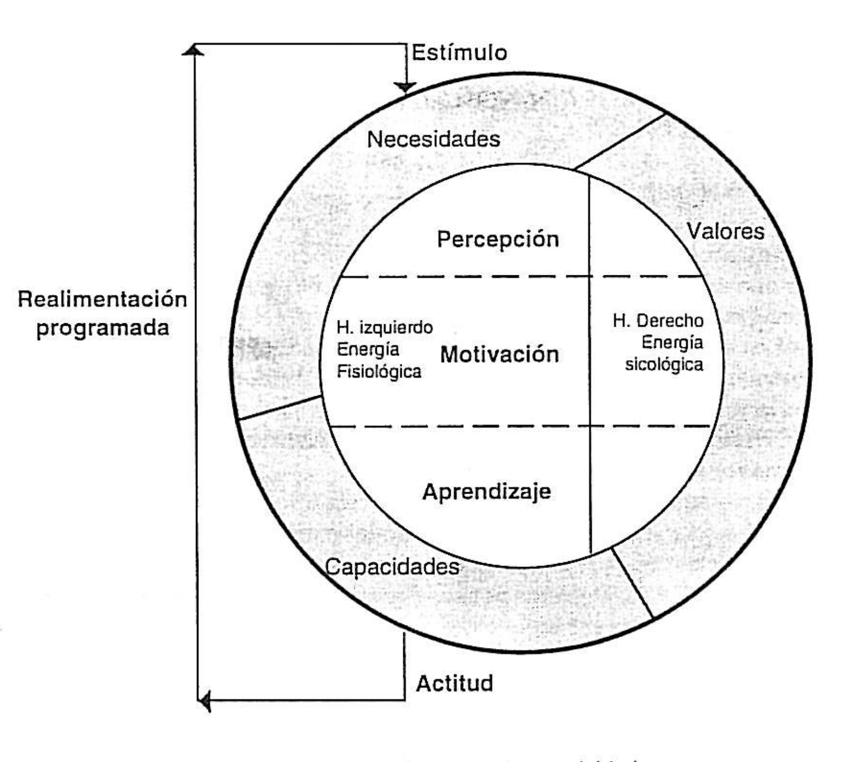
El sistema tiene como *input* la generación de actitudes creativas por parte de un individuo o un grupo de ellos. Esta se produce como consecuencia de algún determinado estímulo, que actúa sobre el individuo.

Si analizamos al individuo valiéndonos de las posibilidades que nos ofrece la teoría de sistemas, observamos que ante cualquier estímulo el

individuo sufre un proceso de percepción, lo que lo hace motivar positiva o negativamente, para después aprender; la interacción de estos factores hace que se genere lo que ARGYRIS denominó energía fisiológica y energía psicológica. Una, la fisiológica, directamente relacionada con el esfuerzo de hacer físicamente algo propuesto y la otra con la necesidad de un logro propuesto mediante una permanente tensión que nos impulsa incansablemente en forma inconsciente, a veces ayudado y otras limitado por nuestras necesidades, capacidades y escala de valores.

De este conjunto de elementos surgen ilimitadamente actitudes que, inmersas y condicionadas por el contexto en que elegimos desenvolvernos, generan una realimentación programada que vuelve a dar nuevos estímulos.

En el cuadro N° 23 se ilustra sobre este proceso.



Cuadro Nº 23. ***Los bloqueos a la creatividad***

Consecuentemente, resulta necesario para lograr una actitud creativa que permita poner en marcha el sistema, efectuar una abstracción de la realidad, es decir del contexto circundante y desenvolverse dentro de un ambiente propicio para la creatividad, ya que el contexto permanentemente saboteará la actitud creativa porque siempre impone juicios de valor con efectos destructores que en la metodología creativa se designan como "frases asesinas".

Tales como las siguientes:

- Esto no se puede hacer entre nosotros.
- No ha llegado el momento todavía.
- Eso no es compatible con las instrucciones recibidas.
- Van a pensar que no estamos en nuestros cabales.
- ¿Quién lo va a pagar?
- ¡Pero nuestra gente no acepta eso!
- No tenemos presupuesto.

5) LOS BLOQUEOS COGNOSCITIVOS, EMOCIONALES Y CULTURALES

Bloqueos cognoscitivos

Se trata en general de las dificultades con algunas actitudes intelectuales que impiden hallar nuevas soluciones. Las formas más claras de las barreras cognoscitivas son los bloqueos referentes a la percepción.

Los más conocidos son los relativos a ilusiones geométricas ópticas, como la ilusión de extensión de MÜLLER-LEYER, dos líneas de la misma longitud limitadas por ángulos opuestos, o la ilusión comparativa de TICHNER donde el círculo central rodeado por círculos pequeños parece mayor (véase cuadro N° 24).

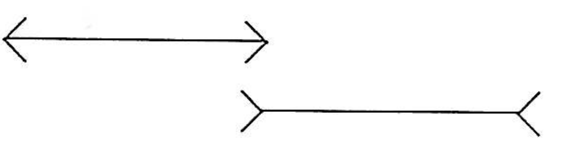
También cabría consignar dentro de este tipo de bloqueos los llamados de sujeción funcional; éstos, según las experiencias de N. R. F. MAREV, determinan que las soluciones propuestas por los individuos están influidas de modo decisivo por sus experiencias anteriores relacionadas con el tema. El tercer bloqueo cognoscitivo a considerar es el que se conoce como "fijación de un modo de solución"; entiéndase por esto la manera mecánica de proceder para resolver una tarea. Una vez que se ha encontrado una solución se mantiene el método siempre, es decir, se actúa programadamente no permitiendo la participación del hemisferio derecho del cerebro.

Correspondería señalar también a las teorías dominantes, denominadas así por EDWARD DE BONO. Tal como señala este autor, para definir a las mismas, debe tenerse presente que una idea dominante puede ser un obstáculo en lugar de una ventaja en el más alto precepto del pensamiento lateral.

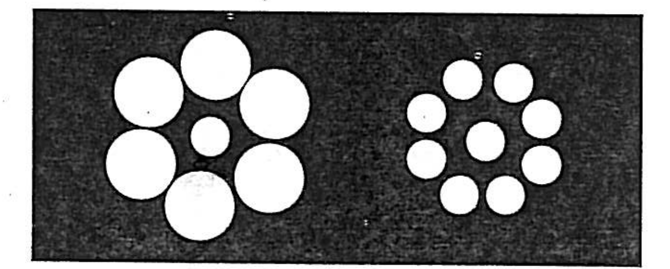
Bloqueos emocionales

Bajo este concepto general se comprenden todas las angustias individuales, los temores, las inseguridades que impiden al individuo actuar de un modo creativo.

Ilusión de extensión de Müller-Leyer



Ilusión comparativa de Tichner



Cuadro Nº 24. ***Los bloqueos a la creatividad***

No se habla de las angustias producidas por la relación del individuo con un grupo social sino de aquellas que están condicionadas por su propia individualidad; así, quien esté convencido de que no nació creativo no se esforzará para lograr ideas nuevas.

Cabe agregar, además de lo señalado, que la exigencia por encontrar algo nuevo provoca inseguridad y a menudo miedo a no encontrar solución, a silenciar a la propia imaginación, a correr un riesgo intelectual.

Entre los bloqueos emocionales más comunes citaremos: el miedo a cometer errores, la necesidad de encontrar una solución con la mayor rapidez; un exagerado afán de seguridad y la desconfianza en la propia capacidad creativa.

Bloqueos culturales

En esta categorización se incluye a todas aquellas normas y valores que en un proceso de socialización altamente complejo se van transmitiendo a través de los años y que se conservan a través de un sistema de sanciones y controles sociales.

Muchos de los problemas que enfrentamos a diario se solucionan en grupo.

Si un individuo de ese grupo quiere imponer sus ideas o propuestas en contra del grupo deberá disponer de una gran fuerza de "su yo", si no la presión de conformidad que impone el grupo inhibirá casi con seguridad su posición personal.

También cabría señalar dentro de este grupo la dicotomía trabajo-juego.

En nuestra sociedad, quien intenta unir el trabajo y el juego es considerado, en el mejor de los casos, como un individuo que no tiene ningún sentido de realidad.

El juego puede ser entendido como una actividad que no persigue ningún otro objetivo *práctico inmediato* que no sea la satisfacción en sí misma; visto desde el punto de vista de la falta de un objetivo práctico e inmediato el juego se aproxima a lo creativo.

Por último habría que destacar lo que se ha denominado la tendencia al éxito. Trabajar significa el manejo rutinario de métodos y técnicas aprendidas. El individuo se encuentra desnudo y desmoralizado cuando enfrenta a un problema en el cual no puede aplicar con éxito las soluciones habituales.

Por supuesto que quien actúa creativamente necesita del éxito, pero ante todo sabe que debe asumir riesgos y estar dispuesto a experimentar.

Ahora bien, esbozada la necesidad de que existe una generación apropiada de actitudes creativas y habida cuenta de las barreras que nos imponen los distintos tipos de bloqueos, podemos ahondar en el proceso en sí mismo, que como resultado nos permitirá la generación de alternativas.

El primer paso de este proceso sería percibir el problema, detectar cuál es realmente el obstáculo que tenemos que sortear para después poder encarar la definición del objetivo buscado; luego, en el tercer paso, tenemos la generación de alternativas; dentro del proceso creativo es sin lugar a dudas el paso más importante, y por último la cuarta etapa, donde se efectúa un simple tamizado del cúmulo de alternativas generadas.

En este punto debe quedar claro que en este proceso no se efectúa evaluación alguna, ya que ésta se realiza fuera del proceso creativo; simplemente se trata de aproximar las ideas generales al objetivo perseguido.

6) LOS BLOQUEOS QUE SURGEN DE LA INTERACCION EN GRUPO

Cuando nos imaginamos a la creatividad en acción, reconocemos muchas situaciones en las que deben surgir ideas o acciones innovadoras a partir de un pequeño grupo de personas (quizá no más de veinte personas). Es muy común. Reuniones interáreas, reuniones de planificación, comités, comisiones, grupos de consulta, reuniones dentro de un área, reuniones de directorio, grupos de trabajo, cursos de entrenamiento, seminarios de capacitación, negociaciones, mesas redondas, etcétera.

Una cosa es la creatividad individual: los estímulos, las motivaciones, los bloqueos, la fluidez, la personalidad. Otra cosa es la creatividad dentro de una organización en general: las normas, los premios, las sanciones, el control, las libertades para crear, la cultura, etcétera. Pero creemos que una dimensión aparte la ocupa la creatividad dentro de pequeños grupos.

Miradas. Murmullos. Frases "asesinas" (¡No va a andar!). Comunicación informal. Miedos. Estrategias. Manipulaciones. Especulaciones. Conflictos. "Lavadas de mano". Recriminaciones. Responsabilidades. Tiempos. Estados de ánimo. Roles. Discusiones. Ataques. Planteos. Choques. Picardía. Suspicacia. Negociaciones.

Suelen aparecer distintas "figuras" que estancan a la creatividad en situaciones grupales.

1) Las alianzas: pequeños grupos. Subgrupos. Que fragmentan centros de interés. Se miran entre ellos para ver qué es lo que tienen que decir. Y son estupendas "murallas chinas" frente a cualquier intento creativo.

— "Esto no va. Estás equivocado. Y ¡ojo! que no soy el único que lo piensa".
— ¿Quién más?
— "No puedo decirlo, pero te lo aseguro. Mejor sigamos con lo de siempre, no te metas en problemas".

2) Los fugitivos: algo así como "si me agarran, pierdo". Se desarrolla una excelente creatividad para fugarse; para no estar en ningún lado. Para "lavarnos las manos". Para no comprometernos. Y decimos mil cosas sin decir ninguna.

"Es obvio señalar que un relanzamiento específico de todos los sectores implicados habrá de significar un auténtico y eficaz punto de partida de las directivas de desarrollo para el futuro. Sin embargo, no hemos de olvidar que la estructura actual de la organización aporta suficientes elementos a la preparación y a la realización de las actitudes de los miembros hacia sus deberes ineludibles".

Y eludimos preguntas acudiendo a nuestra falta de conocimiento sobre el tema porque "pertenecemos a otra área". Y ponemos cualquier tipo de excusa para desligarnos de responsabilidades. Y nos hacemos los "sólidos" y "contundentes" asegurando con total parsimonia que "éste es un tema demasiado delicado para resolverlo en este momento". Ya que "necesita mayor elaboración y un estudio prudente y profundo".

3) La sordera: escuchar a medias. "No entender". Porque si "entendemos" nos veremos ante la necesidad de cambiar. Y esto mucho no nos interesa. Parecería que no nos damos cuenta de que cambiar es imprescindible. Produciendo espacios creativos en cada momento, en cada situación. Porque no se trata de una creatividad manteniendo más o menos los mismos esquemas. Se trata de entender que, por ejemplo, hay que eliminar productos obsoletos, hay que acercarse al cliente con más consistencia, hay que reducir costos. Y para cada una de estas cosas se necesitan ideas. Ideas "implementables". Ideas que sólo surgen si nos "ponemos a generarlas". Si debatimos con una visión productiva. Si nos proponemos cambiar "llevando a cabo" y no "haciéndonos fantasías".

Entonces, podemos "meternos" en planteos "supercreativos" pero en definitiva no somos creativos. No somos creativos en los hechos. No eliminamos los productos obsoletos. No nos acercamos al cliente. No reducimos costos.

Y nos daremos cuenta de que ante los que "no quieren entender", los creativos (o los que lo intentan) salen siempre perdiendo. Porque es muy fácil rebatir un intento creativo. Es muy fácil desautorizar una exploración que tienda a encontrar algo nuevo.

7) LA NECESIDAD DE SER FLEXIBLES

Flexibilidad es poder adaptarnos a varias situaciones. ¿Así de "fácil"? Ser flexible implica tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista. Nuevas interpretaciones del *status quo*. Nuevas formas de abordar las cosas.

Primero. *Ser flexible significa tolerar la ambigüedad.* Saber que hay problemas sin resolución posible, que hay situaciones inciertas, que hay situaciones no familiares.

El mercado es ambiguo. Muchas de las actividades de una empresa son ambiguas. Nuestro comportamiento es ambiguo. ¿Por qué, entonces, buscar "la" respuesta? *¿Por qué buscar en los acontecimientos la claridad que nosotros no tenemos en muchos de nuestros pensamientos?*

Muchos de nosotros hemos aprendido, a través del tiempo, a "evitar la ambigüedad" debido a los problemas de comunicación que ésta puede causar. Esto es aún más serio en situaciones en las que consecuencias no comprendidas con claridad pueden llevar a equívocos importantes. Sería insostenible que un equipo de bomberos reciba órdenes ambiguas o poco claras de cómo apaciguar un gran incendio.

Sin embargo, en situaciones que requieren un alto contenido de creatividad e innovación, manejarse con la ambigüedad es importante.

¿Qué quiere decir "manejarse con la ambigüedad"? Entre otras cosas: aceptarla. También se pueden tomar los efectos de la ambigüedad como una oportunidad. Intentar percibir las situaciones pensando "qué otra cosa pueden querer decir". Plantear problemas en forma ambigua para obtener respuestas desde distintos ángulos. Entender que hay cosas que "sirven y no sirven" al mismo tiempo, que son "positivas y negativas" a la vez, que son "ciertas y no ciertas" o "blancas y negras".

Y el secreto no es "descubrir" si sirven o no sirven; si son positivas o negativas; ciertas o no ciertas; blancas o negras. Caeríamos en otra "trampa". La flexibilidad está en manejar estas "estructuras" ambiguas como un elemento en sí mismo. Y, por qué no, tratar de analizarlas con más profundidad para ver cómo se vuelven más y más ambiguas mientras más las analizamos.

Segundo. *Ser flexible significa dar opiniones flexibles.* Este es un punto sumamente operativo e "implementable". Sólo se trata de manejarnos de manera diferente al típico proceso de "opinar". Debatir, opinar, expresar nuestras ideas no como una forma de combatir sino como una forma de comunicarnos.

Algunas formas interesantes:

• Postergar la evaluación o el juicio hasta tanto no se acceda a la mayor cantidad de hechos o puntos de vista que sean relevantes para formar la opinión.

• Re-evaluar permanentemente nuestros puntos de vista sin conductas de tipo "defensivas" que busquen solamente demostrar que nosotros estamos en lo "correcto" y la otra parte está "equivocada". Intentando

que en los intercambios de ideas se discutan "ideas" y no "personas".

• Modificar, cuando sea necesario, nuestras propias ideas. Ya que el valor de una idea no está sólo en su exactitud sino también en su poder generador de otras ideas.

En resumen, el objetivo es manejar nuestras opiniones manteniéndolas constantemente "a prueba". Y en este sentido, da muchos resultados intentar la flexibilidad a partir del lenguaje. Esto es, desarrollar un lenguaje flexible, con hábitos semánticos flexibles. Y tratar de utilizar permanentemente frases como "No lo sé", "Me equivoqué", "Cambié de opinión", "Ustedes corríjanme si estoy equivocado". Porque estas frases funcionan como "gatillo" para nuevos enfoques. Porque no tienen nada de malo. Porque no "muerden".

Tercero. *Ser flexible significa "flexibilidad semántica"*. Ya hablamos de las "trampas" que genera el lenguaje al asumir las palabras una definición rígida.

Los hábitos del lenguaje influyen mucho sobre el modo en que percibimos el mundo y el modo en que el mundo nos percibe a nosotros mismos. La inflexibilidad semántica está dada, fundamentalmente, por cuatro estructuras principales: en primer lugar, las formas de lenguaje "totalitarias". Frases como "toda empresa necesita un computador". Palabras como "todo", "nada", "nadie", "nunca", "siempre". En segundo lugar, las expresiones en "blanco y negro", que suponen que toda situación puede estructurarse en términos de dos opciones opuestas. "¿Pero usted está a favor o en contra nuestro?". Podríamos decir que hay dos tipos de personas: "las que dividen todo en dos grupos y las que no". En tercer lugar, el "dogmatismo verbal" es una de las formas de rigidez semántica más comunes. "Cualquier estúpido se da cuenta de que ésta es la mejor opción". "Nuestros consumidores jamás aceptarán productos de segunda". Son formas de "encerrar" a quien escucha. Como para que no pueda aportar otro punto de vista. Son frases que "lo dicen todo" pues no aceptan replanteos, no aceptan ser rebatidas.

Un excelente "antídoto" para este "dogmatismo verbal" son las *too me expressions*. "A mí me parece que...", "Desde mi punto de vista...", "Hasta donde yo sé...", "Creo que...". Así, se está haciendo saber que quien habla está aportando su propia interpretación. El doble mensaje de estas frases es que uno está dispuesto a aceptar —aunque no necesariamente a estar de acuerdo— el otro punto de vista.

En cuarto lugar, los "rótulos valorativos" son un hábito bastante común en nuestra cultura. Desde "Señora", "Señorita", "Doctor", "Licenciado", "Ingeniero", "Los Chicos", "El Jefe", "El Comité", "La Contadora". Hasta describir a una persona en términos de palabras como "El Loco", "El Chanta", "El Denso", "El Gordo", "El Negro", "El Oreja". El famoso: "Hazte la fama y échate a dormir". Son una serie de rótulos impuestos —a veces por una persona en particular, a veces por la cultura de la organización— que limitan la neutralidad con que percibimos a la gente.

Cuarto. *Ser flexible significa asumir una orientación positiva.* Ya que las perspectivas de fracaso y decepción tienden a limitar el compromiso y la energía con que enfrentamos a los problemas.

Quinto. *Ser flexible significa, también, tener sentido del humor.* Es muy interesante probar mantener en todo momento una doble dimensión "seriedad-humor". Esto es, tratar de procesar las situaciones de todos los días a través de una lógica relacionada con el humor. Probablemente de esta última surjan estímulos e ideas altamente conectados con un sentido creativo. Todo esto no significa, en absoluto, que el sentido del humor pase por sentarnos todos los días alrededor de una mesa a "contarnos chistes". Todo lo contrario. Significa una actividad constante que nos lleve a chequear nuestro sentido del humor cada vez que atravesamos la puerta de entrada de nuestra empresa.

Sexto. *Ser flexible significa mantener una orientación hacia la investigación.* Buscar información, tratar de comprender los hechos lo más profundamente posible e instruirnos apropiadamente antes de tomar una decisión.

Muchas veces tendemos a "armar" impresiones de la realidad en base a suposiciones, conjeturas e ideas sin demasiado fundamento. No está mal, pero no alcanza.

Esto quiere decir que si queremos hacer un análisis del competidor, hay que investigar. Obtener la información. Si la conocemos, O.K. Si no, hay que conseguirla. Como sea. Hasta comprándola.

Durante mucho tiempo, los análisis del consumidor, de contexto, de competencia, se hacían "a ojo". En la década del '90 esto es —prácticamente— un suicidio.

Es verdad que el empresario "palpita" mejor que ningún otro lo que está pasando en el mercado y en la empresa. Pero esto no es lo único. Muchas veces, por no investigar, tendemos a basarnos en aproximaciones "por fuerza bruta".

Aproximaciones que ni siquiera capitalizan las fuentes de información que existen dentro de la empresa. Aproximaciones que suponen que es "perder el tiempo" pedir la mayor cantidad de opiniones sobre el tema o concretar una serie de reuniones al solo efecto de "consultar" con el team *gerencial acerca de determinada decisión.*

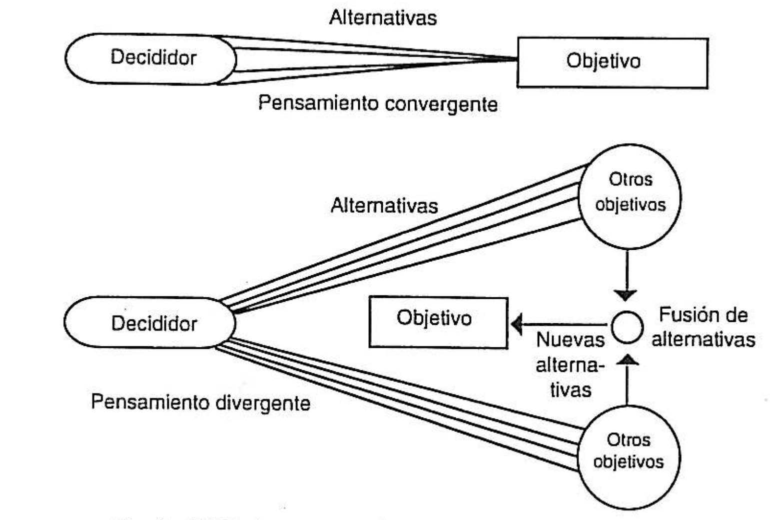
Séptimo: *Ser flexible significa resistirse lo máximo posible a los "bloqueos" culturales.* Dentro de una empresa, como en una sociedad, se interiorizan determinados modos de comportamiento cuya conservación es premiada y su violación castigada. Son "las formas en que se hacen las cosas". Y es la reproducción de lo establecido. "Se sabe" lo que hay que hacer o dejar de hacer. Y volvemos al tema de los matices. Cuando estas "formas" actúan rígidamente, se transforman en fuertes bloqueos que, más que orientar, inmovilizan cualquier actitud enfocada a la creatividad. "No ser curioso", "Cuando se trabaja no se juega", "No hablar de lo que no se sabe", "Buscar sólo alternativas práctico-económicas", "Aceptar sólo opciones lógicas y razonables", "Prohibirse fantasear", etc., son algunos ejemplos. De todos modos estos ejemplos no sirven para mucho. Primero, porque la bibliografía sobre creatividad está repleta de información acerca del tema. Segundo porque los ejemplos hay que buscarlos en cada organización en particular, en cada cultura. Porque estamos hablando de elementos profundamente "enraizados" en la cultura. Elementos que a veces ni siquiera pueden definirse. Porque se "sienten", porque se "palpan", porque se "sufren".

Todo esto es flexibilidad. Mucho más también. Es el motor de la creatividad. El inicio de toda posibilidad de innovación.

8) LA GENERACION DE ALTERNATIVAS

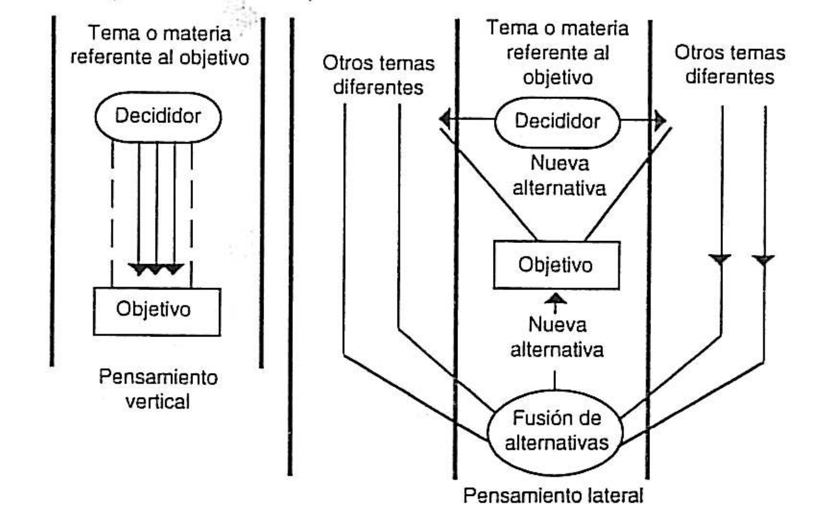
Para una generación creativa de alternativas diferentes, existen distintos tipos de pensamientos.

El *pensamiento convergente* es el que tiende directamente al objetivo y la generación de ideas confluye siempre hacia la meta prefijada; en contraposición a éste existe el *pensamiento divergente* (casi nunca utilizado para la generación tradicional de alternativas) que implica generar alternativas sobre otros objetivos, o sea fuera del objetivo propuesto, de manera que combinando las diferentes alternativas surgidas tengamos una o más alternativas a las propuestas por el pensamiento convergente (ver cuadro Nº 25).



Cuadro Nº 25. ***Los pensamientos convergente y divergente***

Otra forma de pensamiento sería el *pensamiento* vertical, que toma en cuenta sólo el tema o materia que trata el objetivo para generar menos alternativas; en contraposición con éste está el *pensamiento* lateral, que se basa en diferentes ciencias, temas o materias para generar las diversas alternativas (ver cuadro Nº 26).



Cuadro Nº 26. ***Los pensamientos vertical y lateral***

9) EL BRAINSTORMING Y ALGUNAS TECNICAS AUXILIARES

A. El *Brainstorming*: La regla de oro de este método es la eliminación de todo tipo de bloqueo que limite la producción de ideas. Por tal motivo, en una primera etapa, está absolutamente prohibida la crítica (tanto positiva como negativa). El único objetivo será generar la mayor cantidad de ideas (sin importar la calidad). Todas las ideas que van surgiendo deben ser tomadas en cuenta, por más absurdas que parezcan. Además, cada integrante del grupo puede basarse en las ideas del resto del grupo para crear otras nuevas modificando, superando, dando un nuevo giro o enfocando de manera diferente a las ideas anteriores.

Las ideas deben ser recogidas (en general, por escrito), numeradas y clasificadas por el estricto orden cronológico en que han aparecido. Es imprescindible no indicar quién ha formulado cada una.

Una vez que se cuenta con un número considerable de ideas (o que ha finalizado el tiempo programado), se pasa a una segunda etapa, en la que se procederá a la evaluación. Una de las posibles metodologías para encarar dicha evaluación consiste en el armado de una grilla en la que se cruzan "ideas obtenidas" con "criterios de evaluación".

Los criterios de evaluación son los requerimientos básicos que las ideas deben satisfacer: las condiciones indispensables que deben cumplir las ideas para ser tomadas en cuenta. Cada criterio obtendrá una ponderación correspondiente a su grado de importancia. Se calculará de algún modo la compatibilización "idea-criterio" y así se obtendrá un puntaje de "factibilidad" para cada idea.

Las ideas que no cumplen el puntaje de "factibilidad" mínimo requerido serán dejadas de lado (o, si es posible, se mejorarán, hasta que lleguen a cumplir con los requerimientos básicos). Las que cumplen con el puntaje mínimo requerido serán las alternativas viables para la solución del problema presentado.

B. **Técnicas auxiliares:** Llega un momento en que parece haberse agotado la capacidad grupal e individual para generar ideas. Las técnicas que se describen a continuación son recursos metodológicos que ayudan a superar la situación.

Existen cientos de técnicas creativas y cada una de ellas tiene validez en sí misma. Por lo tanto, no es del todo correcto hablar de "técnicas auxiliares" del *brainstorming*. En cuanto al ejercicio en particular presentado en este libro, las técnicas sí se utilizan como recursos auxiliares ya que sólo se pretende introducir al alumno en el tema.

I. *Forced-relationship* (relaciones forzadas)

Esta técnica (también llamada método de superposición, disociación, combinación artificial, etc.) consiste en forzar la relación entre dos o más ideas para obtener otras nuevas.

Desde cierto punto de vista, el pensamiento creativo es la relación de cosas o ideas que nunca antes habían sido relacionadas.

La técnica *forced-relationship* considera dos o más ideas u objetos y formula la siguiente pregunta: "Si hubieran estado combinados, ¿qué nuevo objeto o idea se habría producido?".

Este concepto puede encontrarse en numerosas innovaciones: un reloj digital que combina calendario, reloj y alarma; una lapicera que incluye un reloj; una multiprocesadora; un resaltador (combina regla y marcador); etcétera.

Una de las variantes para llevar a cabo el *forced-relationship* es la siguiente:

Paso 1: Elegir una palabra representativa del problema planteado. Por ejemplo, si se trata de mejorar un producto, la palabra a considerar puede ser el producto. Supongamos que nos dedicamos al rubro cosméticos y queremos mejorar un "jabón".

Paso 2: Confeccionar una lista de cosas elegidas al azar, que no estén en relación directa con la palabra anterior. Se deben seleccionar aproximadamente unas diez palabras, ninguna de ellas puede ser tachada por juzgar que no corresponde. Por ejemplo: vaso, cartera, encendedor, película, abrochadora, lápiz, campera, resorte, ascensor, cocodrilo.

Paso 3: Elegir un conjunto de cualidades o rasgos característicos de cada palabra. Por ejemplo, en el caso de "vaso", transparente, contiene algo, limpio, alto, decorado, etcétera.

Paso 4: Se intenta conseguir nuevas ideas a partir de la combinación de la palabra inicial con cada una de las cualidades. Por ejemplo, jabón-transparente puede sugerir: un jabón transparente, un recipiente conteniendo agua enjabonada, jabones especiales comercializados en estuches de vidrio individuales, etcétera.

La calidad de las ideas no tiene importancia ya que aún se continúa en la etapa de generación de ideas. Los resultados que brinda esta técnica en cuanto a incrementar la cantidad de ideas son evidentes: si por cada una de las diez palabras se consideran cinco cualidades y por cada relación "elemento inicial-cualidad" surgen al menos tres ideas, resultarán 150 ideas, de las cuales, probablemente, al menos dos o tres podrán ser consideradas como viables.

Esta técnica será especialmente efectiva cuando se trate de perfeccionar un objeto determinado, ya comercializado, o el prototipo, real o ficticio, establecido para un nuevo objeto.

II. *Verbos manipulativos* (también conocida como *check list* o lista de control)

Esta técnica se basa en una lista de control compuesta por nueve verbos que implican cierta modificación. Se trata de aplicar estos verbos a cada una de las ideas para obtener otras nuevas. Una posible lista puede ser la siguiente:

— agrandar
— utilizar de otro modo
— adaptar
— modificar
— disminuir
— sustituir
— invertir
— combinar
— reestructurar

Por ejemplo: el objetivo es obtener algún tipo de rentabilidad utilizando los parques de la ciudad.
Una de las ideas puede ser: "utilizar ciertas zonas de los parques para cultivar frutas y verduras que luego serán comercializadas".

Agrandar: "Emplear toda la superficie de los parques para realizar los cultivos".
Utilizar de otro modo: "Ofrecer los parques como centros de venta de frutas y verduras a los habitantes cercanos al parque".
Adaptar: "Armar en cada parque un centro de recreación, donde los juegos para niños se basen en tareas relacionadas con el cultivo".
Modificar: "Emplear ciertas zonas de los parques para plantar flores de distinto tipo, que luego serán comercializadas".
Disminuir: "Cultivar cantidades mínimas con el único propósito de mostrar a los propietarios de las viviendas cercanas al parque las cualidades del suelo de la zona. Se obtendría un porcentaje sobre las ganancias de quienes se decidan a cultivar".
Sustituir: "Instalar puestos de venta de frutas y verduras en los parques".
Invertir: "Convertir en parques públicos a las zonas actualmente cultivadas".

Combinar: "Además de frutas y verduras, se brindará asesoramiento agrícola a quien lo desee y se realizarán cursos de especialización en distintas disciplinas relacionadas con el agro".
Reestructurar: "Ubicar en el centro de los parques una superficie cultivada, rodeada por diversos puestos de venta de semillas, instrumentos para la siembra, maquinaria, etcétera".

III. *Análisis de categorías*

Esta técnica propone identificar posibles categorías entre las ideas y luego dedicarse a cada una de las categorías en particular. En un primer paso tomamos algunas categorías existentes dentro del grupo de ideas.
Por ejemplo: queremos encontrar distintos usos posibles de un libro; algunas ideas pueden ser:

1. "Para hacer una fogata".
2. "Para equilibrar una mesa".
3. "Para leerlo".
4. "Para envolver elementos con sus hojas".
5. "Para regalarlo".
6. "Como objeto de decoración".
7. "Para confirmar los principios de la ley de gravedad".
8. "Para venderlo".
9. "Para planchar cosas entre sus páginas".

Entre las ideas, pueden identificarse las siguientes categorías:

Categoría I: Ideas que se basan en la utilización material de las páginas del libro (ideas Nos. 1, 4, 9).
Categoría II: Ideas que se basan en el libro como elemento de volumen y peso (ideas Nos. 2, 7).
Categoría III: Ideas que se basan en el valor cultural del libro (ideas Nos. 3, 5, 8).

En un paso posterior se generan ideas en cada categoría. Por ejemplo, dentro de la categoría III:

10. "Para prestarlo".
11. "Para incrementar nuestros conocimientos".
12. "Para estudiar".
13. "Para pasar un buen momento leyéndolo".
14. "Para recomendarlo".

Podemos iniciar nuevamente el ciclo dividiendo cada categoría en subcategorías. Por ejemplo, dentro de la categoría III podríamos encontrar las siguientes subcategorías:

a) Ideas que requieren la participación de otra u otras personas (ideas Nos. 14, 10).
b) Ideas que no requieren la participación de otra u otras personas (ideas Nos. 11, 12, 13).

Una vez más, podemos generar ideas dentro de cada subcategoría. En el caso de la subcategoría III,a) serán: Ideas que se basen en el valor cultural del libro y que requieran la participación de otra u otras personas. Por ejemplo:

15. "Para leerlo en público".
16. "Para publicitarlo".
17. "Para enseñar su contenido".

Lógicamente, cada una de las ideas que surgieron a partir de esta técnica es una idea independiente en nuestro *brainstorming* original.

IV. *Biónica*

Esta técnica sostiene que el hombre, observando algunas de las ingeniosas invenciones de la naturaleza, puede imitarla imaginativamente. Por ejemplo, es probable que el cazador primitivo haya inventado la red después de observar la tela de araña. Es también probable que haya concebido las trampas imitando a las plantas insectívoras. Los cuadernos de apuntes de LEONARDO DA VINCI, de 1515, muestran diseños para una máquina voladora que copiaba la estructura de las alas de un murciélago. Y los más recientes *camouflages* militares se inspiraron en el mimetismo y en las formas engañosas de ciertos animales.
La biónica requiere conocimientos profundos de algunos conceptos. Pero en algunos casos, puede ser tomada en cuenta para emplearla, aunque más no sea en forma simplificada.

V. *Fish pool*

Más que una técnica es una forma especial de *brainstorming*. Su mecanismo requiere la existencia de dos grupos. En una primera etapa, el "Grupo A" genera ideas mientras es observado por el "Grupo B" (que no interviene en absoluto). En una segunda etapa, el "Grupo B" generará

ideas y el "Grupo A" observará (también sin intervenir). Se repetirán las etapas tantas veces como se desee.
Este mecanismo posibilita la realimentación entre los dos grupos, que producirán ideas tomando como base lo ya observado.

VI. *Técnica de MOLIÈRE* (o "la llamada al profano")

Consiste en incluir en el grupo que realiza el *brainstorming* a un participante totalmente ajeno al tema sobre el que se está trabajando, ya que a menudo tienen puntos de vista inesperados e interesantes que encuadran al fenómeno bajo un aspecto diferente.

10) LA SINECTICA Y EL PENSAMIENTO EN SEIS COLORES DE DE BONO

El otro gran método es la sinéctica; esta palabra fue tomada del griego *synecticos* y significa la unión de elementos no relacionados entre sí.
Fue creada por WILLIAM GORDON alrededor de los años '60 y se debe a GEORGE N. PRINCE la posibilidad de haber encontrado un mecanismo operativo para esta técnica.
La teoría de la sinéctica sostiene que:
La eficacia creativa de las personas puede aumentarse notablemente si se les hace comprender los procesos psicológicos que se ponen en funcionamiento.
En el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual y el irracional más importante que el racional.
Son estos elementos emocionales e irracionales los que pueden y deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en toda situación de solución de problema.
El proceso de la sinéctica incluye dos aspectos básicos:

1) volver conocido lo extraño, y
2) volver extraño lo conocido.

Para esto se han identificado cuatro mecanismos, todos de carácter metafórico, que son:
La analogía personal, la analogía directa, la analogía simbólica y la analogía fantástica.
EDWARD DE BONO, creador del concepto "pensamiento lateral", introduce en su obra *Six Thinking Hats* (Seis sombreros para el pensamiento) un nuevo sistema relacionado con el tratamiento de cada "tipo de pen-

samiento" por separado. Este concepto es de muy simple entendimiento y aplicación.

El concepto de DE BONO es el siguiente: se trata de permitirle a la persona abocarse a un tipo de pensamiento por vez. El "ponerse determinado sombrero" implica asumir y actuar bajo el rol establecido por dicho sombrero.

- El sombrero *blanco* implica neutralidad y conducta objetiva.
- El sombrero *rojo* sugiere emociones; sentimientos y aspectos no racionales.
- El sombrero *negro* abarca los aspectos negativos; lo sombrío; lo pesimista.
- El sombrero *amarillo* es optimista e involucra los aspectos positivos.
- El sombrero *verde* indica creatividad y nuevas ideas.
- El sombrero *azul* se relaciona con el control y la organización del proceso del pensamiento.

Recordar la función de cada sombrero es muy sencillo, ya que se puede relacionar con los colores: el color blanco implica neutralidad; el rojo implica temperamento, furor, emociones; el negro es tenebroso y negativo; el amarillo es el color del sol, da idea de soleado y positivo; el verde es el color del pasto, la vegetación, implica fertilidad y crecimiento; el azul implica serenidad, además es el color del cielo que está por arriba de todo lo demás.

En la práctica es necesario referirse a los sombreros por su color y *nunca* por su función. Es mucho más sencillo pedir a alguien "que se quite el sombrero negro por un momento" que pedirle que deje de ser negativo. La neutralidad de los colores permite que los sombreros sean usados sin confusión. El pensar se transforma en un juego con reglas definidas en lugar de ser una situación de presión y condicionamiento.

Se trata de modificar el estilo tradicional de pensamiento donde se ponen en juego, cada vez que hay que decidir o pensar sobre algún tema, aspectos lógicos; emocionales; optimistas; pesimistas; etc. La analogía con los sombreros implica la acción deliberada de "ponerse a pensar" (nos ponemos un sombrero deliberadamente). Ya sea en una reunión con varios integrantes, ya sea en situaciones que requieren una decisión individual, intentaremos armar una visión amplia del tema basada en las "percepciones" diferentes del problema, que estarán dadas por el hecho de ponerse cada sombrero en particular.

Se trata de elegir cuál es el sombrero a ponerse en cada momento. El "ponerse determinado sombrero" implica actuar bajo el rol definido por dicho sombrero.

Cuando se elige un sombrero se está eligiendo un rol. Cada rol debe ser completamente diferente. Es como si cada persona se convirtiese en un grupo de diferentes pensadores (con una misma cabeza).

El método de DE BONO nos da herramientas como para enfocarnos claramente en cada tipo de pensamiento. ¿Qué implica esto?; saber que —por ejemplo— si estamos cuestionando una idea determinada lo debemos hacer con el mayor rigor posible, pero siempre dando bases lógicas que justifiquen nuestra afirmación. Si las bases lógicas no existen, igual podremos decir lo que pensamos o sentimos. Pero ya entramos en otra dimensión: la dimensión de las sensaciones, del sombrero rojo, y todos sabrán que lo que estamos diciendo no tiene justificación pero es lo que sentimos.

Se elimina la oposición entre, por ejemplo, ideas pesimistas e ideas optimistas, ya que sabemos que pertenecen a dos eslabones diferentes del pensamiento y por lo tanto deben complementarse y no tratar de desautorizarse unas a las otras.

DE BONO nos da la oportunidad de ser efusivos, de ser fríamente objetivos, de ser pesimistas u optimistas y hasta de tomarnos un momento para encontrar alternativas originales. En síntesis, nos da la oportunidad de actuar diferentes roles.

El método de los seis sombreros es un código común práctico y sencillo y además permite "pulir" algunos puntos referentes a la percepción ya que es posible, por ejemplo, pedir a una persona que analice una situación utilizando determinado sombrero. Esto implica una suerte de "acuerdo" entre quien codifica y quien decodifica anulando sobremanera una serie de interferencias en los canales de comunicación.

Podemos sintetizar lo visto en materia de creatividad diciendo que todo lo aprendido dentro de la administración tradicional estaba basado en un enfoque eminentemente *hard*, donde se apelaba al pensamiento analítico y en particular al hemisferio izquierdo.

Parecería que, enriquecido con todo el aporte de la creatividad, el pensamiento analítico podría transformarse en *analítico, intuitivo* y *creativo* para conformar un nuevo pensamiento estratégico que puede brindar mayores posibilidades al desafío que los mercados le imponen al empresario y al gerente de la década del '90.

10.5. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles fueron los sucesos de mayor significación identificados como causas de la fractura en la continuidad de las ideas tradicionales sobre la administración?

b) ¿Cómo podrán sintetizarse los efectos y consecuencias de las crisis sucedidas en las décadas del '60 y del '70?

c) ¿Podría plantear gráficamente las tres etapas de los mercados y de la influencia de la turbulencia sobre los mismos durante el período 1945/1990?

d) ¿Podría explicar el concepto que implica la división de las ideas sobre la administración estratégica en una *"dimensión hard"* y una *"dimensión soft"*?

e) Explique las diferencias entre una concepción excesivamente *hard* y una basada exclusivamente en *soft*.
¿Qué consideraciones le merecen dichas diferencias?

f) ¿Cree que es posible que un gerente sea solamente *hard* o exclusivamente *soft*? SI - NO ¿Por qué?

10.6. Solución a los ejercicios planteados

Solución del ejercicio 1)

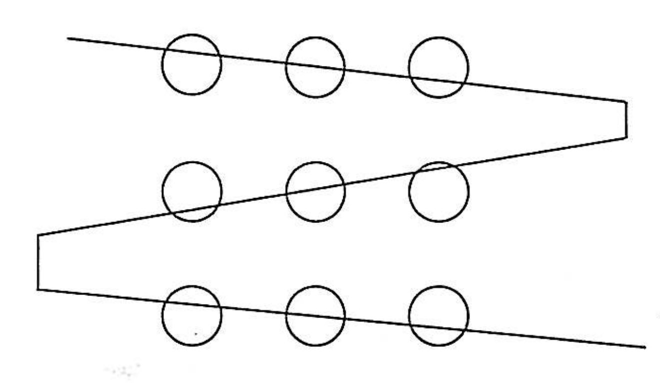
Cómo armar 100 con 9999

$$99 + \frac{9}{9} = 100$$

Solución del ejercicio 2)

Nuestro hemisferio izquierdo hace centrar la solución en el cuadrado imaginario que queda delimitado por los puntos y dentro de ellos la solución al problema planteado no tiene éxito.

3) Las tres rectas, al no ser paralelas, se unen en algún punto del plano.



10.7. Ejemplo de un ejercicio para la aplicación de técnicas de creatividad

A lo largo de todo este libro se presentan una serie de casos prácticos. Ya sea en los casos ficticios como en los casos reales, las soluciones posibles nunca son "infalibles". Es decir, nunca podemos hablar de una solución exclusiva.

Hay casos de la realidad en los cuales las empresas (reales) han empleado determinadas soluciones (también reales). Esto no quiere decir que no se hayan podido implementar otras soluciones tan efectivas o, quizás, más efectivas que las que fueron aplicadas en la realidad.

En los casos ficticios (o suficientemente modificados como para que no se perciba a qué empresas se está citando) es mucho más sencillo aplicar la creatividad e imaginar diferentes soluciones posibles.

El propósito de este ejercicio para la aplicación de técnicas de creatividad es brindar un entrenamiento inicial enfocado a la búsqueda de alternativas. Este ejercicio puede realizarse más de una vez, utilizándolo con otro tipo de problemas. Incluso, antes de comenzar a resolver cualquier caso práctico podría ser interesante aplicar este ejercicio con la situación propuesta en el caso.

Al finalizar este ejercicio se proponen algunas otras situaciones sobre las que sería posible trabajar. Esto no implica que el docente (e incluso el alumno) no puede generar sus propias situaciones sobre las cuales trabajar.

La experiencia indica que a medida que los alumnos van manejando con mayor habilidad las herramientas para resolver casos, tienden a olvidar que también es posible resolver los casos creativamente (y no sólo analíticamente). Cuando el docente advierta esta tendencia será conveniente que recurra a este ejercicio de creatividad (o a otros que conozca) para recuperar todo el potencial creativo que el alumno puede aplicar en la resolución de un caso.

A continuación, planteamos el ejercicio:

Situación general: Poca rotación de productos en un supermercado, la rentabilidad es cada vez más baja.

Presentación posible del problema para el desarrollo del *brainstorming*: "¿De cuántas maneras posibles podemos diferenciar nuestros productos-servicios?"

Soluciones Generadas:

1. Servicios a domicilio.
2. Playa de estacionamiento con lavado gratis.
3. Cadetas portadoras de los changuitos.
4. Sorteos con la entrada.
5. Entrega de globos.
6. Guardería infantil cubierta.
7. Servicio de lavandería.
8. Ampliar los ventanales.
9. Mejorar la iluminación.
10. Mucha luz.
11. Cobro de tasas e impuestos.
12. Exposiciones culturales.

13. Cuidado de perros.
14. Gimnasia.
15. Sala de descanso.
16. Cursos de cocina.
17. Peluquería infantil.
18. Atención los domingos.
19. Guardia nocturna.
20. Mejor iluminación.
21. Nuevos informes para los empleados.
22. Servicio de cafetería.
23. Servicio de reparto al interior del país.
24. Presencia de los dueños o gerentes en el salón.
25. Publicidad en cines de la zona.
26. Volantes.
27. Publicidad promocional para proveedores.
28. Sombreros para el personal.
29. Viseras para el personal.
30. Minifalda.
31. Venta de pájaros exóticos.
32. Venta de entradas para espectáculos.
33. Venta de artículos de pesca.
34. Edificio vidrioso.
35. Cartel luminoso con información.
36. Cinta eléctrica transportadora de usuarios.
37. Servicio de lavandería para determinadas compras.
38. Control a la vista de la prenda vendida.
39. Elegancia en la empresa.
40. Flexibilidad en la empresa.
41. Venta de equipos especializados para pesca.
42. Venta de peceras.
43. Venta de artículos para *camping* y pesca.
44. Compra de artículos para pesca.

La idea Nº 20 coincide con la Nº 9. La repetición de ideas forma parte del *brainstorming*. Eliminar una respuesta por estar repetida implica no respetar el principio de juicio diferido.

Las ideas Nos. 25 a 36 surgieron a partir de la técnica "análisis de categorías".

Categorías seleccionadas:

- Ideas relacionadas con promoción y publicidad.
- Ideas relacionadas con la vestimenta del personal.
- Ideas relacionadas con la venta de productos no convencionales.
- Ideas relacionadas con la mejora de la estructura edilicia.

• Las ideas Nos. 37 a 40 surgieron de la técnica *forced-relationship*. Palabras elegidas: "lavarropas y resorte".

• Las ideas Nos. 41 a 44 surgieron de la técnica "Verbos manipulativos", tomando como base la idea N° 33.

• En el ejemplo no se incluyen ideas surgidas de las técnicas MOLIÈRE y *fish pool*.

CONSIDERACIONES PARA EL DOCENTE

A. Dinámica del ejercicio

El ejemplo anterior muestra una de las numerosísimas variantes para llevar a cabo un ejercicio práctico de creatividad. Lógicamente, es posible aplicar otros tipos de técnicas e incluso emplear el *brainstorming*, en forma más amplia, abarcando otras dimensiones tales como: reformulaciones de problemas, interrogaciones divergentes, *brainstorming* anónimo, valoración por "método del cuello de botella", estímulos visuales, pensamiento lateral, etcétera.

Este ejercicio ha sido preparado para un número aproximado de 7 grupos, de 5 ó 6 participantes cada uno.

Son cuatro etapas de generación de ideas (una inicial y tres más para ejemplificar las técnicas elegidas). Al finalizar cada etapa, los grupos leen sus respuestas. En una quinta etapa se procede a la evaluación de algunas ideas, con el propósito de mostrar el funcionamiento de los métodos de evaluación.

En general, el tiempo requerido para este ejercicio no supera las 2 horas (120 minutos). Esta duración supone el conocimiento previo de las técnicas por parte de los alumnos.

B. Problemas alternativos

I. ¿Cómo podemos convertir al zoológico en una empresa rentable?

II. ¿Qué estrategias podríamos utilizar para comerciar helados durante todo el año en cantidades constantes?
III. ¿Cómo pueden solucionarse los problemas de ausentismo en una empresa industrial?
IV. Generar la mayor cantidad posible de medios de transporte no convencionales.
V. ¿Cómo podríamos conseguir la venta simultánea de diarios en todo el país?
VI. Generar la mayor cantidad posible de elementos para medir la temperatura.

10.8. Comentarios sobre los casos "Pool I", "Pool II" y "Nemon"

El caso *Nemon* y el caso *Pool I* son casos sencillos que requieren para su aplicación el conocimiento de elementos básicos de teoría de la decisión. Tienen un pequeño desarrollo matemático que es muy útil para encarar la explicación de métodos como *Laplace, Maximax*, etc.

Son aquellos casos en donde a partir de un enunciado muy simple y reducido, pueden llevarse a cabo desarrollos realmente profundos.

Si bien la lectura del caso (y hasta el arribo a una solución satisfactoria) puede concretarse en poco tiempo, a medida que más tiempo se dedique a su resolución, mayores resultados pueden obtenerse. El caso *Pool II*, en principio, está pensado exclusivamente para aplicar las distintas posibilidades del método de los seis sombreros de EDWARD DE BONO. En caso que éste se resuelva en un momento del programa en que ya se haya incursionado en los temas referidos a la cultura de las organizaciones puede servir como modelo de los diferentes manejos que se utilizan dentro de las organizaciones para mantener inútiles políticas de compartimentos estancos.

Es realmente interesante observar cómo este mismo diálogo planteado en *Pool II* modifica totalmente su sentido si, como sostiene DE BONO, se antepone a cada frase la explicitación de "a qué sombrero" se está recurriendo para hablar.

CASO POOL S. A. I

La empresa quiere decidir el lanzamiento de un nuevo producto que podría proporcionarle los siguientes resultados al final de su primer año:

ganar $ 100 si el contexto se comporta en forma optimista; ganar sólo $ 10 si el contexto se comporta normalmente y perder $ 110 si el contexto se comporta en forma pesimista.

El gerente general se reunió independientemente con los gerentes de producción, comercialización y finanzas, y recibió los siguientes consejos:

Gerente de producción: Es conveniente el lanzamiento del producto, ya que disminuiría los costos de producción y es muy difícil que se dé la perspectiva pesimista. De todas formas es muy difícil que se logre ganar dinero con el nuevo producto.

Gerente de comercialización: Es conveniente el lanzamiento ya que nos diferenciaremos de los competidores, y estamos seguros de que éste es el producto adecuado. Se dará en un 80% la alternativa optimista.

Gerente de finanzas: No conviene de ninguna forma el lanzamiento, ya que nos arriesgamos a perder más de lo que podemos ganar.

1. Analice las diferentes posturas y fundamente su decisión.
2. ¿Cuál sería su decisión si Ud. fuera el gerente general?

CASO POOL S. A. II

En una reunión general posterior, cuyo objetivo era decidir acerca del lanzamiento del producto, participaron los siguientes gerentes:

Gerente de producción (GP)
Gerente de comercialización (GC)
Gerente de finanzas (GF)
Gerente de compras (GS)
Gerente de personal (GR)
Gerente General (GG)

GC: "Considero que el lanzamiento del producto es indispensable. Por sus características especiales, el producto puede convertirse rápidamente en el líder del mercado y esto implica un aumento sustancial de nuestra rentabilidad".

GF: "El riesgo es enorme. Jamás podremos recuperar todo lo que perderíamos en caso de fracasar en nuestro lanzamiento".

GC: "Ud. es un eterno pesimista. El riesgo de fracaso es casi nulo. Además jamás hemos fracasado en el lanzamiento de un nuevo producto".

GF: "Sin un sustento sólido, respaldado por cifras y gráficos estadísticos, es imposible discutir un tema como éste".

GG: "La estimación de los posibles resultados ya fue detallada. En esta reunión estamos tratando de ver los argumentos a favor y en contra del lanzamiento del producto. Limitémonos a dar nuestras opiniones sobre el proyecto".

GR: "Si de esto se trata, yo considero que un argumento en contra del lanzamiento es la falta de personal entrenado para la producción del producto. En los últimos cinco años el ingreso de personal a la empresa significó gastos de reclutamiento y selección correspondientes a un 30% de los gastos totales de personal (excluidos los salarios)".

GF: "Esto se agrava muchísimo cuando pensamos en los gastos de despidos, que han sido, siempre, elevadísimos".

GR: "Bueno, supongo que podríamos mejorar nuestra política de despidos. Conozco empresas que han podido solucionar satisfactoriamente este problema".

GF: "No creo que funcione".

GS: "Con respecto a los materiales para producir el nuevo producto existen problemas con los proveedores nacionales ya que éstos son sólo dos empresas y una de ellas no cuenta con un estado financiero demasiado floreciente".

GF: "Me interesa el tema. Expláyese más ampliamente".

GS: "Sí. El tema de los proveedores es delicado si nos limitamos al mercado nacional. Una posible solución es recurrir a la importación de materiales. Estas materias primas no sufren demasiadas limitaciones legales y su traslado no ofrece complicaciones serias. Otra posible solución es sustituir los materiales que acarrean mayores dificultades por otros que puedan conseguirse sin problemas en el país. Esta alternativa es factible. Habría que buscar un buen plan de implementación. Otra posibilidad podría ser...".

GC: "Bueno, evidentemente todo tiene solución. No podemos perdernos esta oportunidad".

GP: "En cuanto al problema con el personal de producción, yo creo que no pueden surgir demasiados problemas con el entrenamiento de la dotación actual. Además, uno de los aspectos del lanzamiento

que más me atrae es la posibilidad de utilizar la maquinaria existente: se bajan costos. Nunca conviene invertir mucha plata porque todo cambia y si la tecnología cambia, las máquinas quedan obsoletas".

GF: "La tasa de interés pasiva en este momento asciende al 15% mensual".

- Identifique los "sombreros" que se utilizan en el diálogo. Remítase a la *Técnica de los seis sombreros*, de EDWARD DE BONO.

CASO NEMON S. A.

La empresa piensa lanzar un solo producto y tiene que decidir entre los siguientes: A, B y C.

Si las condiciones del contexto se tornan optimistas, con el producto A, se podría ganar $ 1.100. Con el B, $ 1.300 y con el C, $ 600. En condiciones normales se podría ganar con el producto A, $ 300; con el B, $ 200 y con el C, $ 500.

Si el contexto se torna negativo, el producto A daría una pérdida de $ 100, el B perdería $ 200, mientras que el C tendría una utilidad de $ 200.

El gerente de comercialización intuitivamente piensa que hay un 80% de probabilidad de que el contexto se torne optimista, un 10% normal y un 10% pesimista, con lo que aconseja lanzar el producto B sin realizar ningún estudio analítico.

El gerente de producción piensa que la mejor solución sería lanzar el producto A, porque de darse la perspectiva optimista se obtendrían buenas utilidades y en caso de darse la situación normal, se ganaría algo más que con el producto B.

El gerente de finanzas opina que el lanzamiento correcto debe ser el producto C, y que de ninguna forma se debe elegir otra alternativa, ya que podría arrojar importantes pérdidas. Lanzando el producto C en cualquier condición del contexto, se obtendrían utilidades. Esta persona llega a esta conclusión en función de no conocer el comportamiento del contexto en el futuro.

1. Analice las distintas posturas y fundamente su decisión.
2. ¿Cuál sería su decisión si Ud. fuera el gerente general?

Capítulo XI

El planeamiento estratégico: El concepto de estrategia y el análisis prospectivo

11.1. Evolución del concepto del planeamiento

El planeamiento estratégico formal ha pasado por fases evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo, aunque con rangos y niveles de progreso marcadamente disímiles.

Esta conclusión se basa en un estudio de MCKINSEY [1] sobre los sistemas de planeamiento en un vasto número de grandes empresas. De acuerdo con GLUCK [2]:

[1] McKINSEY, JAMES, *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business School articles, julio-agosto 1980.
[2] GLUCK, FREDERICK, *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business School articles, julio-agosto 1980.

Aunque existen gran cantidad de estudios que intentan pautar la evolución del planeamiento estratégico, el trabajo de MCKINSEY *es el único que intenta juzgar las cualidades intrínsecas de los planes producidos, enfocando más la esencia que el procedimiento.*

El estudio de MCKINSEY puso de relieve el hecho de que la evolución del planeamiento puede segmentarse en cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas.

La primera de ellas, el *planeamiento financiero*, es aplicado (al menos a nivel rudimentario) por la mayoría de las organizaciones de relevancia.

La segunda fase, el *planeamiento basado* en el pronóstico, parece evolucionar a medida que los responsables del planeamiento extienden sus horizontes temporales más allá del ciclo presupuestario anual. Según el estudio de MCKINSEY, unas pocas empresas han evolucionado más allá de esta fase.

La tercera fase ha sido denominada *planeamiento orientado* hacia el exterior, ya que la mayor parte de su perfeccionamiento parece derivar de un análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, clientela y competencia.

La cuarta fase, *administración estratégica*, parece representar una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implantación evolutiva posterior.

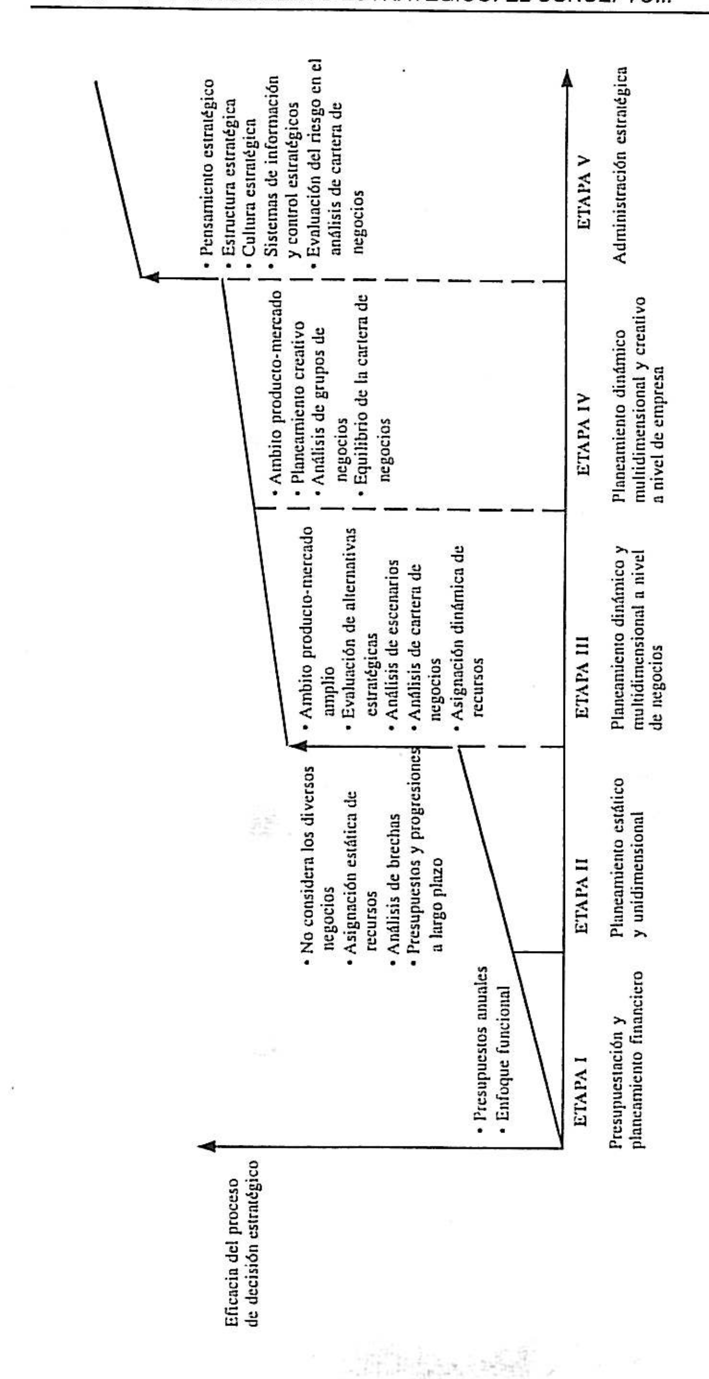
El estudio de MCKINSEY destaca que muchas empresas, incluso organizaciones muy prestigiosas y financieramente exitosas, jamás han avanzado más allá de las fases tempranas. La fuerza impulsora de la evolución del planeamiento parece residir en la creciente complejidad de los problemas de negocios y el ritmo de transformación del ambiente.

El problema de determinar si la falta de perfeccionamiento en algunas empresas representa una falencia evolutiva o, si estas empresas están realmente bien adaptadas a su propio ritmo de transformación industrial (y por lo tanto es preferible que permanezcan así), es una cuestión que debe ser analizada en cada caso.

11.2. Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento

En la evolución de los sistemas de planeamiento, los autores del presente trabajo diferencian cinco etapas, que son comparables al estudio de MCKINSEY[3] (cuadro N° 27).

[3] "El control presupuestario involucra... el enunciado de los planes de todos los departamentos del negocio para un cierto período de tiempo, en forma de guarismos estimativos" escribió JAMES MCKINSEY en 1922 en su libro *Budgetary Control*.



Cuadro Nº 27. *Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento*

Etapa I: presupuestación y planeamiento financiero.
Etapa II: planeamiento estático y unidimensional.
Etapa III: planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios (*business planning*).
Etapa IV: planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel empresa (*corporate planning*).
Etapa V: administración estratégica (*strategic management*).

Etapa I: Presupuestación y planeamiento financiero

De acuerdo con GLUCK:

La mayoría de los sistemas de planeamiento formal rastrean sus orígenes en el proceso presupuestario anual.

En esta primera etapa del desarrollo, el planeamiento se contempla como un problema financiero y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar rentabilidades, costos y exigencias de capital, con un año de antelación. Los presupuestos de gastos se calculan sobre bases anuales y se originan los sistemas informativos necesarios para identificar aquellos costos reales que no concuerden con el presupuesto original.

¿Cómo pueden existir empresas rentables y en expansión, basadas en sistemas de planeamiento formal relativamente rudimentarios? La respuesta parece ser que en muchas empresas se ha elaborado una estrategia implícita, que puede ser simple y directa o sutil e indirecta, cuya implantación sólo requiere que se la comprenda en su totalidad.

El proceso de planeamiento formal, por lo tanto, constituye sólo una de las posibles fuentes de un sólido desarrollo estratégico. Existen al menos otros dos métodos básicos para alcanzar el mismo fin: *el pensamiento estratégico y la adopción de decisiones estratégicas oportunas.*

Por lo tanto, las empresas ubicadas en la etapa I poseen una estrategia, incluso aunque no tengan un sistema de planeamiento formal. La calidad de esa estrategia depende en gran parte del vigor o la fuerza empresarial del grupo de la alta gerencia.

Etapa II: Planeamiento estático y unidimensional

El análisis en esta etapa es estático, se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado y es unidimensional ya que se basa en una sola dimensión: la actual.

El análisis de cartera de negocios en esta etapa es estático y determinante, ya que se asume una posición en la matriz para determinar la estrategia apropiada. No se toman en cuenta posibles movimientos, cambios, adiciones o sustracciones dentro de ella.

Las empresas en la etapa II consideran la ubicación en la matriz de análisis de cartera como expresión de estrategia. Para describir la estrategia de la compañía, un planificador de etapa II generalmente extraerá una matriz de análisis de cartera y mencionará las necesidades de inversión en ciertos negocios, obteniendo fondos de otros. Nunca evaluará la cartera de negocios como un punto de partida para desarrollar una estrategia, sino como el producto final.

Los sistemas de planeamiento estratégico o de largo plazo de la etapa II proporcionan buenos datos para el análisis de tendencias a largo plazo, logrando que los ejecutivos tomen conciencia de la implicancia de los plazos más largos en las decisiones operativas actuales.

Sin embargo, los sistemas de planeamiento de este tipo poseen grandes limitaciones. En lugar de traer a la superficie las cuestiones claves del negocio, frecuentemente las ocultan bajo verdaderas montañas de datos, palabrerío y proyecciones financieras.

El planeamiento así considerado, generalmente, se transforma en un ejercicio de rutina, poco más que una copia del proyecto del año anterior, con ciertos ajustes para la concreción de objetivos no logrados. A pesar de lo expuesto, los sistemas de planeamiento de la etapa II representan un significativo avance sobre la etapa I.

Etapa III: Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel de negocios

En contextos de cambios rápidos y discontinuos, los pronósticos en que se basan los modelos de planeamiento de la etapa II se tornan irrelevantes en poco tiempo. Frustrados por una gran cantidad de papeleo inaplicable, con procesos de planeamiento generados en períodos de hipótesis rápidamente cambiantes, los responsables del planeamiento desestiman la importancia del pronóstico y comienzan a enfocar su atención en la interpretación de los fenómenos primarios del mercado, que son los que en definitiva marcan el ritmo del cambio.

En esta etapa, planear no es predecir ni pronosticar: el planeamiento y la distribución de recursos deben variar constantemente en el tiempo. El planeamiento multidimensional abarca todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa *siempre fabricó y vendió, para determinado mercado.*

En esta etapa el empresario comienza a comprender que existe un ámbito producto-mercado muy amplio, donde puede moverse en cualquier

dirección; que el mercado de oferta es muy competitivo; que el mercado de demanda está formado por consumidores que pueden variar sus gustos en cualquier momento; que además, la empresa está sumergida en un contexto con variables no controlables, como son el entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y también en un contexto mundial.

El planeamiento en esta etapa tiene en cuenta todas estas variables y las analiza y modifica a medida que el tiempo transcurre.

Etapa IV: Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa

El planeamiento en la etapa IV tiene las características de etapa III en cuanto a dinámico y multidimensional, pero además es creativo, y no opera a partir de una estrategia convencional. Sus esfuerzos están dirigidos hacia el descubrimiento de nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades del cliente, nuevos métodos para competir con mayor eficacia, nuevos productos o servicios, nuevas concepciones estratégicas en general. Las estrategias a veces son sorpresivas; con frecuencia, la competencia no llega a preverlas, o las reconoce como una amenaza cuando han cumplido su cometido.

El planeamiento en la etapa IV consiste en crear continuamente opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios.

En la etapa IV, a diferencia de la etapa III, se busca balancear la *cartera de negocios* de la empresa, se analizan y evalúan negocios pertenecientes a diversas industrias con el objeto de disminuir el riesgo manteniendo o aumentando la rentabilidad. El objetivo del planeamiento de la etapa IV es tener a largo plazo una cartera de negocios balanceada, compuesta por una familia de negocios en cada lugar de la matriz. A su vez, dentro de cada grupo de negocios, tener unidades estratégicas de negocios en cada lugar de la matriz obviando, por supuesto, el cuadrante de los *perros*.

Etapa V: Administración estratégica

Esta quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeamiento coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. La administración estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso. El planeamiento estratégico ya no se realiza sólo una vez al año, apresuradamente, para responder a presiones y urgencias, para luego quedar archivado, sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

En el modelo de administración estratégica, el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de estrategia. El poder de la estrategia es muy grande; es la que marca el rumbo de toda la empresa; una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición; en cambio, una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

Lo que marca la diferencia entre una empresa de la etapa V y las anteriores no es la complejidad de sus técnicas de planeamiento, sino la dedicación y profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones operativas.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.

11.3. El concepto de estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios[4].

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica" (*strategic management*).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes"[5].

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

[4] WANTY y HALBERTHAL, *La estrategia empresaria*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1975.
[5] ANDREWS, KENNETH, *El concepto de estrategia de la empresa*, Ed. Universidad de Navarra, 1977.

11.3.1. DIFERENTES ENFOQUES Y DEFINICIONES

a) PETER DRUCKER (1954)

Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?

b) ALFRED CHANDLER JR. (1962)

En su libro *Strategy and structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión *structure follows strategy* (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia "como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas" [6].

Está claro en esta definición de CHANDLER que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

c) KENNETH R. ANDREWS (1965)

ANDREWS combina las ideas de DRUCKER y CHANDLER en su definición de estrategia.

"Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras" [7].

d) IGOR ANSOFF (1965)

ANSOFF veía a la estrategia "como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro". ANSOFF identifica cuatro componentes en la estrategia. Estos son:

[6] CHANDLER, ALFRED JR., *Strategy and structure*, Mit Press, Cambridge, 1962.
[7] ANDREWS, KENNETH, Op. cit. en nota 5.

1) Ambito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja).

2) Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).

3) Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).

4) Sinergia (una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno 2+2=5). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad [8].

Puede apreciarse que ANSOFF presenta un "ámbito" donde la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

Estos cuatro componentes de la estrategia son analizados por ANSOFF en la matriz del cuadro N° 28.

Existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento, hacia los productos o hacia los mercados, actuales o nuevos.

Aparece también la posibilidad de acometer ambas direcciones a la vez ante la compleja estrategia de diversificación.

PRODUCTO / MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACION EN EL MERCADO	EXPANSION DE PRODUCTOS
NUEVO	EXPANSION DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Cuadro Nº 28. ***Matriz de análisis del ámbito de los productos y de los mercados***

[8] ANSOFF, IGOR, *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, 1976.

Este modelo exige el análisis de las ventajas existentes en el control de los recursos vinculados al mercado o a la tecnología y diseños de los productos para poder elegir aquellos que potencien las posibilidades de desarrollo óptimo.

A este último concepto ANSOFF lo define como sinergia y enfatiza en consecuencia que la empresa debe privilegiar un accionar estratégico hacia la zona donde los recursos existentes registren la mayor posibilidad de efecto multiplicador.

Complementa su análisis con otro modelo que explora las posibilidades con que cuenta la empresa para poner en práctica la diversificación.

Todos los modelos fueron aplicados por las empresas para la definición de los momentos y de la dirección de su ampliación y de su crecimiento (ver cuadro N° 29).

IGOR ANSOFF es la figura más importante del planeamiento estratégico; después de la aparición de su primer libro, muchísimas empresas pusieron en práctica los conceptos de la planificación estratégica.

NUEVOS PRODUCTOS

NUEVOS MERCADOS

PRODUCTOS / MERCADOS	TECNOLOGIA AFIN	TECNOLOGIA DIFERENTE
MISMO TIPO O DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	DIVERSIFICACION HORIZONTAL O ADQUISICION DE EMPRESAS COMPETIDORAS	
LA EMPRESA COMO SU PROPIO CLIENTE	INTEGRACION HACIA ATRAS	
DE TIPO SIMILAR	COMERCIALIZACION Y TECNOLOGIA RELACIONADA	COMERCIALIZACION AFIN
DE UN TIPO NUEVO	TECNOLOGIA AFIN	DIVERSIFICACION EN CONGLOMERADOS

Cuadro Nº 29. *Modelo de análisis de las alternativas de diversificación. Nuevos productos*

El segundo libro de ANSOFF, escrito en 1976, se llama *Del planeamiento estratégico a la administración estratégica*, y muestra cómo la evolución contextual, la mayor turbulencia, lleva a las empresas a necesitar no sólo un sistema de planeamiento estratégico sino que toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir, en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

En 1979, ANSOFF lanza su libro *Administración estratégica* que lo complementa con el publicado en 1984, llamado *Implantando la administración estratégica*.

11.3.2. CONCEPTO ACTUAL DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia es muy difícil de definir. La forma más fácil de poder analizarlo es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo.

Estos elementos son:

1) Visión.
2) Posicionamiento.
3) Plan.
4) Patrón integrado de comportamiento.

11.3.2.1. VISION

Se refiere a la **visión** que tiene el número 1 de la empresa. Qué visión tiene del futuro de la misma. Qué quiere que la empresa sea en el futuro. En qué negocios nuevos entra, qué negocios elimina, cuáles mantiene, etc.

Toda esta **visión** se complementará con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

11.3.2.2. POSICIONAMIENTO

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor.

Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente. Para lograr este posicionamiento deben elegirse "impulsores de posicionamiento".

Estos impulsores deben ser 3, 4 ó 5 elementos claves que la empresa debe manejar coherentemente y consistentemente a lo largo del tiempo.

McDonald's toma como impulsores en todo el mundo limpieza, rapidez, buena atención y hamburguesas estilo americano. Estos impulsores

han sido constantes y consistentes en el tiempo, y han logrado que McDonald's se posicione en la mente de todos los consumidores del mundo (**posicionamiento global**).

Cuando McDonald's entró en la Argentina, sin necesidad de hacer publicidad, todos los consumidores argentinos sabían qué era Mc. Donald's, conocían y tenían grabado en su mente los impulsores de posicionamiento de la empresa.

Los impulsores no deben ser modificados, una modificación en éstos implica una decisión muy importante de **reposicionamiento**, y debe requerir un estudio muy importante, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

11.3.2.3. PLAN

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

11.3.2.4. PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO

Por último, decimos que la estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan, es un **patrón integrado de comportamiento**. Esto quiere decir que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Esto nos lleva a un plano de la acción, de compartir valores, y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

Para lograr un PIC es totalmente necesario contar con una **estrategia explícita**.

11.3.2.5. ESTRATEGIA IMPLICITA VS. ESTRATEGIA EXPLICITA

Todas las empresas, aunque no parezca, tienen una estrategia; ésta puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (sólo conocida por el estratega o por el empresario).

Para quienes creen **no tener estrategia**, se daría la paradoja de que esa situación es en sí una estrategia: "La estrategia de no tener estrategia", o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

La estrategia implícita no se elabora por un proceso abierto de análisis, sino que en general, surge "por accidente" a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia implícita ha sido la estrategia más utilizada por las empresas a lo largo de todo este siglo; es la estrategia utilizada por el management tradicional.

La estrategia explícita es una necesidad que impone la cultura, y por sobre todo, las desafiantes condiciones de la década del '90, para tener éxito en los mercados y los negocios.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el *team* gerencial en conjunto.

En este proceso explícito **deben participar los directores y los gerentes**, para lograr un acuerdo y poder transmitirlo al resto de la organización.

Las ventajas de poder contar con una estrategia explícita son enormes, tantas que podemos decir que no se podrá administrar con éxito en la década del '90 sin una clara estrategia explícita, que conozcan los miembros del *team* gerencial.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones si no están de acuerdo con la estrategia elegida.

En la década del '90 no se podrá improvisar, deberá administrarse en función de una **estrategia explícita**, pero a la vez **muy flexible**, en cuyo trazado **hayan participado los gerentes**.

11.3.2.6. FORMACION DE LA ESTRATEGIA

Los autores tradicionales de estrategia hablan de "formulación de la estrategia", y dicen que ésta es formulada por medio de un proceso que se realiza en el área de planeamiento de la empresa, y es decidida por la autoridad máxima de ésta.

En la actualidad se ha cambiado el enfoque por **formación de la estrategia**. El primer autor en mencionar este enfoque es HENRY MINTZBERG en su libro *Mintzberg on management*.

Este concepto implica que la estrategia se "forma" en la mente del número 1 y éste, una vez aprobada, la comunica al resto de la organización.

11.3.2.7. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

La estrategia tiene tres niveles:
Nivel 1 - Estrategia corporativa (*Corporate Strategy*)
Nivel 2 - Estrategia de negocios (*Business Strategy*)
Nivel 3 - Estrategias funcionales (*Functional Strategies*)

— La estrategia corporativa es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

— La estrategia de negocios es la estrategia específica para cada negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Las estrategias funcionales son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Todas estas estrategias son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

11.4. La necesidad del análisis prospectivo

Los sucesos de cambio que se produjeron a partir de 1970 evidenciaron que los métodos clásicos, de planeamiento en base a tendencias y extrapolación de los datos del pasado no podían usarse en todos los casos. Esto llevó a la necesidad de intentar la búsqueda de otros métodos que permitieran anticiparse a los sucesos futuros ya sea para prevenir amenazas o para aprovechar oportunidades.

La prospectiva y los escenarios futuros fueron entonces dos alternativas muy interesantes, a las cuales la administración estratégica incorporó como técnicas y modelos de aplicación. Vamos a ver los conceptos más importantes de ambas herramientas que todo gerente estratégico debe conocer.

11.4.1. CONCEPTOS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS TECNICAS TENDENCIALES Y LA PROSPECTIVA

Todas las técnicas de tendencia están dentro del concepto de proferencia. Proferencia proviene del latín *proferrere*, que significa llevar hacia adelante. En la bibliografía también suele denominarse prognosis.

Como se puede presumir, supone un concepto y un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia del pasado.

"Me remonto al pasado para descubrir la tendencia pesada o tendencia dominante, para detectar cómo se viene dando el fenómeno a futurizar en lo profundo". Esta es la concepción de BERTRAND DE JOUVENEL; para otro futurólogo, HERMAN KAHN, el esquema es el mismo aunque existen diferencias semánticas, ya que lo que dice buscar es la *tendencia múltiple de base.*

Siguiendo una de las metodologías de análisis prospectivo vemos que la proferencia opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente, de allí trata de construir un futuro [9].

El supuesto parte de una hipótesis relativamente floja, dado que se supone que el futuro será igual al pasado. Si recordamos lo expuesto sobre la turbulencia veremos que los tiempos que vivimos son el elemento más claro y definitivo que descalifica a las aplicaciones lisas y llanas de proyección proferencial.

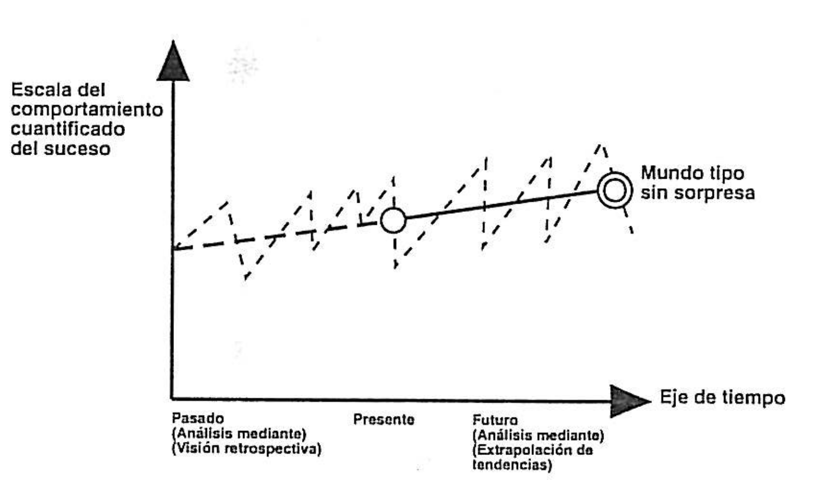
Existen tres técnicas básicas para operar dentro del concepto de proferencia. Estas son las siguientes:

a) *La extrapolación de tendencias.*
b) *El análisis de las variaciones canónicas.*
c) *El análisis de guiones de futurición.*

a) *La extrapolación de tendencias.*

Se obtiene y estudia la información histórica y se determina mediante técnicas tales como cuadrados mínimos, ajuste exponencial, correlación, etcétera.

En base a la tendencia obtenida se construye un mundo tipo sin sorpresas, al cual los autores denominan mundo futurible, puesto que en realidad se está suponiendo que nada variará excepto el grado de crecimiento o decrecimiento *normal* en función del tiempo que media entre el pasado y el futuro, tal como se representa en el cuadro N° 30.



Cuadro Nº 30. ***Una aplicación de la extrapolación de tendencias***

[9] MERELLO, AGUSTIN, *Prospectiva*, Guadalupe, Bs. As., 1973, págs. 12/25.

Se supone que su valor predictivo es muy relativo, pero indica un punto en el futuro que actúa como una guía de comportamiento para el hipotético caso de que todo siga igual.

Variantes de este tipo son las técnicas que adicionan porcentajes de incremento o quitas sin justificación adicional.

b) *El análisis de variaciones canónicas*

Parte de los resultados de la aplicación de las técnicas de tendencia, es decir, que se necesita la determinación a priori del *mundo tipo sin sorpresas* allí obtenido.

A partir de allí se analizan mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del futurible proyectado por el análisis de tendencia.

Esto indica posibilidades distintas al mundo tipo sin sorpresa y enriquecen el problema porque obligan a analizar las consecuencias que se derivarían del suceso en caso de que asumiera cada uno de estos comportamientos supuestos.

c) *El análisis de los guiones de futurición*

Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que se estudia, se trazan líneas de razonamiento futurible estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta (cuadro N° 31).

Allá, en el horizonte predeterminado, debemos esquematizar un cuadro, un escenario en el mejor de los estilos del teatro, donde se identifiquen variables, influencias, restricciones, amenazas, puntos débiles y puntos fuertes, etc.

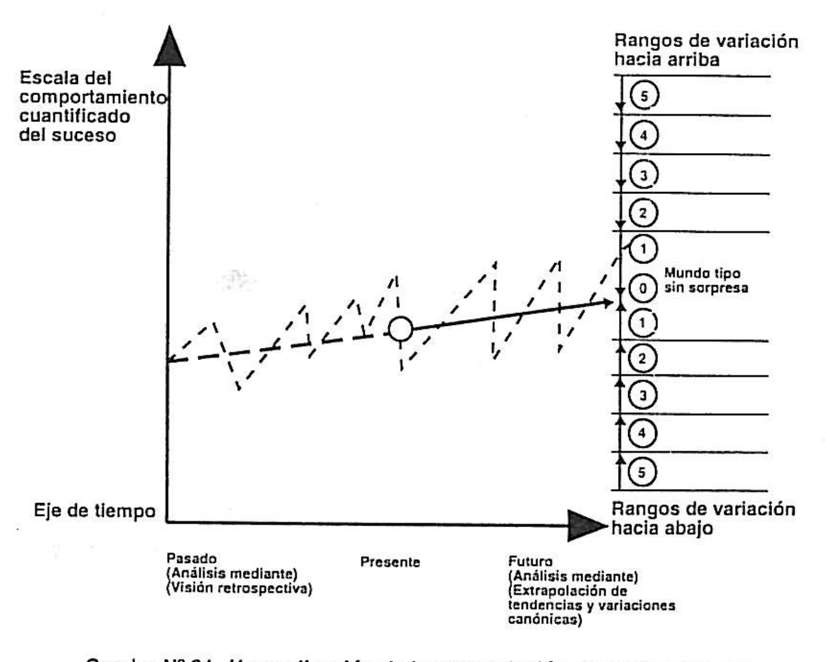
El guión es, en consecuencia, el análisis de la narración de los eventos que se van estructurando sobre los protagonistas, recursos, sucesos, influencias, transformaciones y evoluciones.

Es una narración creativa e imaginativa de la evolución de los sucesos desde hoy hasta el momento elegido como horizonte dado.

El escenario futurible es una consecuencia de dicho análisis y se puede definir como cortes en momentos dados de la secuencia de análisis. De ser completo permite el ejercicio de un estudio de consistencia cruzando y oponiendo a distintas variables entre sí, solas o agrupadas. Este análisis de consistencia permite un razonable ejercicio de puesta a prueba del escenario imaginado, tal como se lo muestra en el cuadro N° 32.

Una forma de lograr resultados interesantes surge de la combinación de las tres técnicas expuestas, es decir, el resultado teórico de la extrapolación para la ubicación del suceso en el *mundo tipo sin sorpresa*, las variaciones canónicas hacia arriba y hacia abajo de aquél, y los sucesos hipotéticos que se obtendrían mediante los guiones de futurición.

La interrelación entre los sucesos señalados por los guiones y los niveles de variación canónica y el *mundo tipo sin sorpresa* permite un notable enriquecimiento del panorama prospectivo y prepara convenientemente al problema para la asignación del grado de probabilidad subjetiva y para la explicitación de las consecuencias que se derivarían de cada suceso, en cada caso.



Cuadro Nº 31. ***Una aplicación de la extrapolación de tendencias, con variaciones canónicas incorporadas***

Escala del comportamiento cuantificado del suceso
Niveles superiores
5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Mundo tipo sin sorpresas
Niveles inferiores
Eje de tiempo
Pasado (Análisis mediante) (Visión retrospectiva)
Presente
Futuro (Análisis mediante) guiones de futuración

Cuadro Nº 32. *Un análisis mediante guiones de futuración*

11.4.2. LA PROSPECTIVA

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente.

Como ya vimos, en el caso de la proferencia se lanzaban los datos del pasado hacia el futuro, primero en forma cuasi objetiva suponiendo un determinismo sin otro nivel del cambio que la progresividad de ajuste que genera el tiempo. Luego se manipulaban los datos cuasi objetivos a través de la modificación de las variables en su incidencia simulando cambios y estableciendo magnitudes de sus consecuencias.

La prospectiva se apoya en la proferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian, pero se guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto.

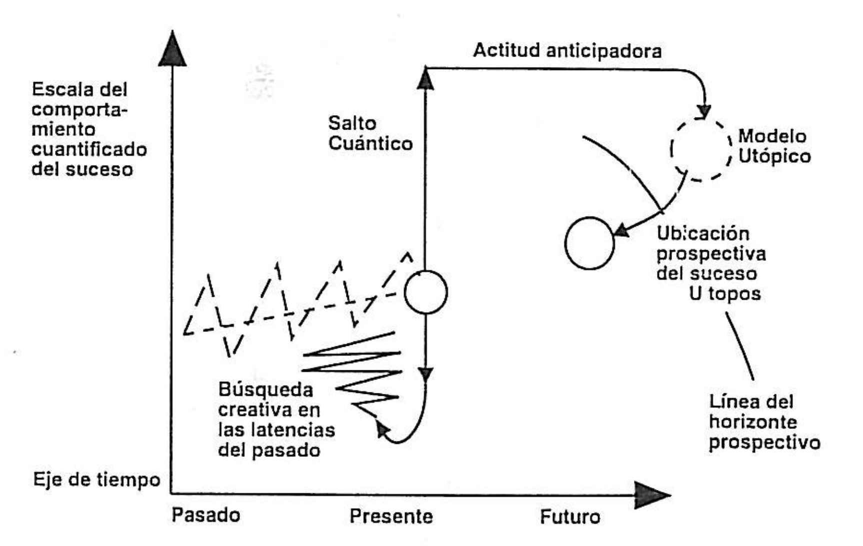
Es decir que anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente in-

sertados en la realidad que le permitan construir momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro objetivado como deseable.

Más allá del juego semántico, la proferencia determina un mundo futurible y la prospectiva construye un mundo futurable; uno tiene que ver con lo posible y el otro con lo deseable.

La proferencia como actitud supone un futuro donde no caben nuestras influencias, sino que el contexto tiene un determinismo ajeno a nosotros. En los escenarios así estructurados se analizan cuadros de situación para el caso "de lo que sucederá si nosotros no hacemos nada".

La prospectiva como actitud supone un futuro deseable y pone en consecuencia todo el énfasis en las decisiones que se deberán tomar en cada caso y ante cada evento contextual para modificarlo si se pudiera, o para adecuarnos cuando constituya una restricción que no puede vulnerarse. Hay una actitud de anticipación pero al mismo tiempo combativa donde se trata de ser artífice del futuro deseable, y no meramente pasiva de adecuación y de resignación ante un futuro dado y conceptualizado como inmodificable.



Cuadro Nº 33. *Análisis gráfico de la concepción prospectiva*

En este sentido adquiere un rol muy singular la creatividad, dado que el desafío está planteado en lograr objetivos diferentes a los conseguidos en el pasado y no en copiar lo realizado anteriormente.

La prospectiva debe ser considerada en base a dos elementos prioritarios:

a) La metodología de desarrollo.

b) La actitud prospectiva propiamente dicha.

a) **La metodología de la prospectiva.**

Siguiendo a MERELLO, trataremos de explicar una metodología prospectiva. La misma cuenta con tres pasos, a saber:

a) La actitud prospectiva, que se ubica en el continente de la percepción y de la creatividad.

b) El análisis prospectivo, que tiene que ver con el razonamiento y la comparación entre las metas y los escenarios con la realidad presente.

c) La presupuestación y la programación, que debe ir acompañando las acciones desde el presente hasta el horizonte futurable de manera de lograr los objetivos buscados.

Estas tres etapas deben sortear dos restricciones.

d) El análisis de factibilidad, que permite verificar la capacidad técnica y financiera de toda la presupuestación y programación.

e) El análisis de aceptabilidad, que debe ir evaluando paso a paso el acuerdo o el conflicto que generan los distintos objetivos intermedios hasta las metas trazadas y las distintas operaciones programadas y su nivel de concreción y gestión.

Vamos a analizar muy brevemente cada uno de estos elementos.

b) **La actitud prospectiva**

El proceso de análisis suele representarse sobre un gráfico donde en la dimensión horizontal se representa al tiempo (pasado-presente-futuro) y donde la dimensión vertical apela a la creatividad y la imaginación para romper con el bloqueo perceptivo. MERELLO propone el siguiente proceso:

a) Efectuar un movimiento de búsqueda de creatividad; este paso tiene que ver con un mecanismo de lograr despertar insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones a lograr.

b) Efectuar un movimiento hacia arriba (salto cuántico) para desprenderse de las rutinas a las que se está habituado.

c) Por último un movimiento hacia adelante, análisis de anticipación, formas y esencias del horizonte hacia el que se está orientando el proceso.

Este horizonte hacia el cual se dirige todo este análisis suele denominarse *U-Topos* es decir, una unidad conceptual utópica ubicada en los límites de las coordenadas de tiempo y espacio imaginables.

U-Topos como actitud prospectiva tiene una riqueza muy diferente a *U-Logos*, considerada la unidad perceptual guiada por el razonamiento lógico, y que está en gran medida influida por una actitud proferente, es decir, guiada por las influencias del pasado lanzado hacia adelante.

En este sentido es importante rescatar la concepción de WILFREDO PARETO sobre el comportamiento alógico. Siguiendo dicho desarrollo se descubre un campo intermedio entre las acciones lógicas (motivadas por un análisis riguroso del tipo hemisferio izquierdo) y las acciones ilógicas (motivadas por las fantasías y la creatividad) del tipo hemisferio derecho.

Entre ambos conjuntos existen acciones alógicas, que tienen una lógica distinta a la que guía nuestro análisis y que es por eso que no las podemos descubrir, a veces por desconocimiento de sus andariveles y otras por descarte al suponerlas ilógicas.

Nuestra percepción bloqueada resulta muy difícil de penetrar en andariveles que incluyen lotes de posibilidades diferentes y llenas de oportunidades o con eventuales amenazas.

En esta etapa metodológica se debe romper con los bloqueos perceptivos, establecer un modelo *U-Topos* para desde allí, en base a un análisis alógico, determinar qué alternativas existen para lograr los objetivos sin atarnos a los condicionantes lógicos y sin caer en los niveles absurdos de las fantasías utopistas.

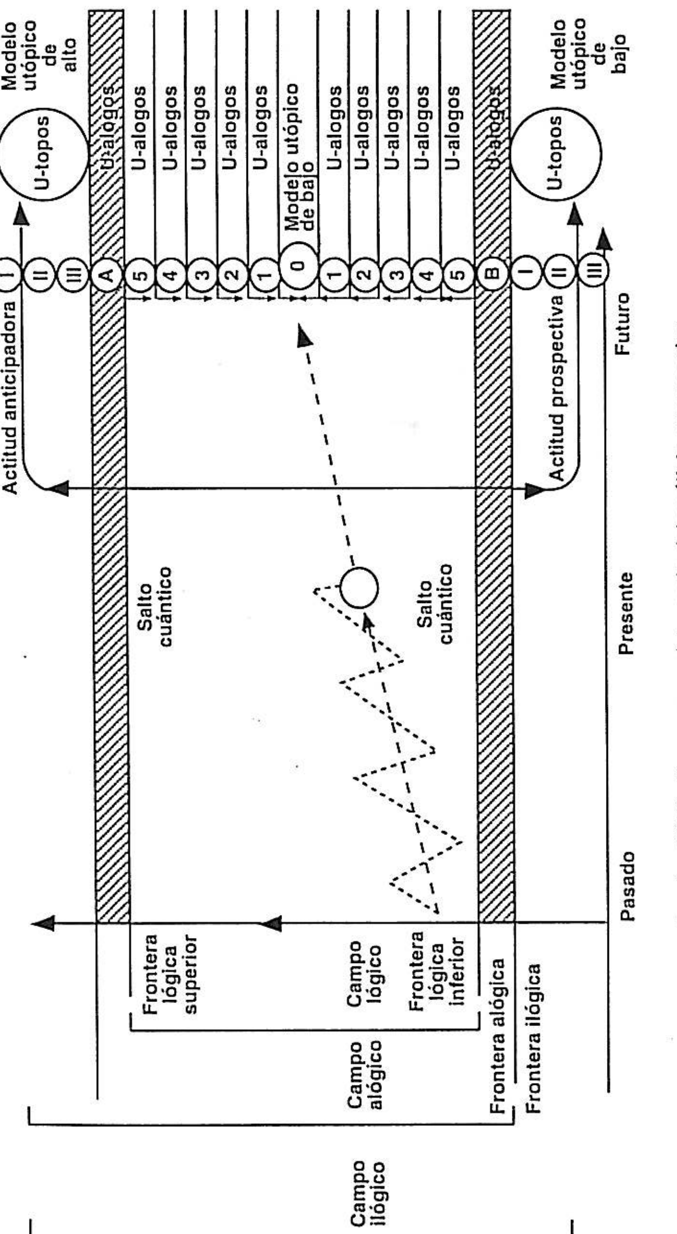
Dentro de dichos límites definidos por los campos *ilógicos* (superior e inferior) y de los límites impuestos por una lógica cercenante existen posibilidades teóricas para encontrar oportunidades que no deben desaprovecharse, como se puede apreciar en el cuadro N° 34.

11.4.3. LA CONSTRUCCION DE ESCENARIOS FUTUROS

11.4.3.1. ¿QUE ES LA CONSTRUCCION DE ESCENARIOS FUTUROS?

Por lo que hemos tratado vemos que la metodología de los escenarios, lejos de pretender la ingenua intención de adivinar o conocer el futuro, parte de la suposición opuesta; esto es, de asumir y reconocer la imposibilidad de poder adivinar las consecuencias del futuro.

Pero ante la realidad evidente de una turbulencia que puede impactar en forma catastrófica las estructuras y patrimonios empresarios, no



Cuadro Nº 34. *Un esquema integrado del análisis prospectivo*

queda otra alternativa que la de intentar una aproximación estratégica, basada en la prospectiva y el tratamiento de la incertidumbre.

Todo el instrumental de los escenarios permite asumir las situaciones posibles y modelizar conjuntos de efectos y consecuencias, a los cuales se trata mediante análisis sucesivos basados en probabilidades condicionales y subjetivas.

De esa forma se logra escenarios de espectro amplio, donde se modelizan las situaciones con sus posibles consecuencias, para poder estudiar si de ellas se derivan amenazas, de qué tipo y de qué magnitud, o si por el contrario constituyen oportunidades con determinadas características y condiciones.

Es obvio que los escenarios no nos dirán cuál será el suceso que realmente se presentará. Pero mediante el tratamiento probabilístico se irá logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilitará una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno. Y, por sobre todo, el análisis de espectro amplio nos asegura, con altísimo grado de posibilidad, que el suceso a presentarse estará incluido como alguna de las alternativas viables. Esto quiere decir que, aun sin saber cuál será, conocemos el probable impacto de sus consecuencias.

Esta es, realmente, la más importante de las ventajas que se logran con la aplicación de la metodología de escenarios. Porque al generarse un análisis de espectro amplio, y estudiarse y categorizarse todas las consecuencias más probables en amenazas y oportunidades, estamos prevenidos con cierta anticipación sobre lo que nos ocurrirá si se presentan cada uno de los sucesos modelizados.

Tres autores, R. LINNEMAN, H. KLEIN y V. STANTON, preocupados por el tema de los escenarios, intentan algunas aproximaciones para definirlo, aportan sus convicciones acerca de la forma en que deben constituirse los escenarios múltiples y opinan que se puede explicar cómo evolucionan los estados futuros, incluyendo la secuencia de los eventos, condiciones o cambios que se van sucediendo.

Alertan acerca de que los escenarios sobre los futuros posibles no deben ser considerados ni como pronósticos definitivos ni como presupuestos a ser controlados.

Por el contrario, al no contar con certeza los *escenarios múltiples se generan para que provean un espectro de análisis* que permita extraer algunas conclusiones sobre las probables consecuencias.

Proponen que dicho espectro incluya por lo menos tres dimensiones: la más probable, la más optimista y la más pesimista.

Esta es la más común de las metodologías de escenarios y la que cuenta con mayor apoyo entre los especialistas en el tema.

KAHN y WIENER son dos brillantes analistas de la prospectiva y opinan que los escenarios son secuencias hipotéticas de hechos construidos a fin de concentrar la atención en procesos causales y puntos de decisión.

Responden a dos tipos de cuestiones: primero, ¿cómo puede obtenerse con precisión cierta situación hipotética, paso a paso?; segundo, ¿qué variantes existen, para cada actor, en cada paso, que permitan impedir, desviar o facilitar el proceso? Pueden utilizarse futuros alternativos para generar escenarios adicionales, plantar y analizar criterios, comparar sistemáticamente distintas políticas o diferentes combinaciones de supuestos y objetivos, o analizar o examinar cuestiones específicas. También son interesantes para formular supuestos y contextos explícitos, como debe hacerse, por ejemplo, en cualquier análisis de las instrucciones y los destinos.

Con un conjunto de futuros alternativos y escenarios que conducen a ellos, por distintos caminos, uno puede percibir mejor qué debe limitarse o promoverse, y también puede obtener una perspectiva útil acerca de las clases de decisiones que pueden ser necesarias, y de los momentos del tiempo después de los cuales se habrán sobrepasado diferentes puntos de bifurcación.

11.4.3.2. LOS ESCENARIOS LLEVADOS A LA PRACTICA

Hemos comprobado la utilidad de construir una variedad de contextos futuros que incluyen no sólo algunas de las principales expectativas, tanto esperanzas como temores, de los planificadores de políticas, sino también otros casos interesantes. Mediante la construcción de una serie concreta de futuros indicados, y tratando todos los factores implicados de un modo internamente consecuente, confiamos en ser capaces de comprender mejor no sólo los diferentes factores y sus interacciones sino también sus consecuencias importantes omitidas a menudo en los análisis generales o abstractos y las discusiones. Al formular más claramente las instrucciones y los destinos posibles, la construcción de estos contextos puede conducir también a una comprensión mejor del significado de los énfasis actuales, de las principales variantes y del grado en que ellos pueden ser distintos.

Los escenarios de transición son intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que pueden conducir plausiblemente a la situación considerada. Algunos escenarios pueden explorar y subrayar un elemento de un problema más amplio.

El escenario se adapta particularmente al manejo de hechos considerados globalmente, pues integra con más o menos simultaneidad varios

aspectos de una situación. Mediante el uso de un escenario relativamente amplio, el analista puede llegar a tener una idea de los hechos y los puntos de bifurcación que dependen de decisiones críticas. Luego, estas bifurcaciones pueden explorarse un tanto sistemáticamente o el escenario mismo puede usarse como contexto de la discusión o como posibilidad designada, a la que es posible remitirse para diferentes propósitos.

Los escenarios tratan, en consecuencia, de estructurar el entorno de las empresas con toda su gama de situaciones complejas e interrelacionadas recíprocamente lo político con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y lo competitivo.

Los modelos de escenarios pretenden lograr una imagen que, aunque simplificada, reproduzca en la forma más fiel y ajustada a la realidad que sea posible el devenir del comportamiento contextual, en el que tendrá lugar el accionar de las empresas.

A diferencia de lo que puede suponerse con la mera analogía teatral, todo escenario debe estar compuesto por un cuadro de situación y por un guión que va eslabonando en forma sucesiva al presente con un futuro cercano, éste con otro futuro más distante, y así sucesivamente.

Estos guiones de futuro deben hipotetizar y probar el sentido de los cambios, las razones en que se fundamentan los mismos, las posibilidades de amenazas u hostilidades, así como también los motivos supuestos de situaciones positivas o favorables.

Los escenarios cuentan entonces con dos elementos, uno supuestamente estático, el cuadro de situación; pero éste, a su vez, está enriquecido y dinamizado por los guiones de futuro que se soportan en un esquema de información permanente, que actualiza el análisis y mejora en forma sistemática el cuadro de situación.

Los escenarios actúan en forma de cadena de medios afines; se debe estructurar un escenario a corto plazo (un semestre o un año) para que actúe como medio de un escenario de mediano plazo (de un año a dos años) y así poder luego trazar un escenario de largo plazo (de dos a cinco años) para finalmente estructurar el escenario del magno plazo (más de cinco años).

11.4.3.3. ¿COMO NOS IMAGINAMOS UN ESCENARIO?

En una primera apreciación conceptual, podemos imaginar a un escenario como un cuadro de situación con guiones dinámicos, que aportarán en forma integral, panorámica y globalmente, una visión de conjunto sobre un determinado medio ambiente en un horizonte dado.

Tal como expresamos anteriormente, la idea transita por la posibilidad de construir un escenario-sistema donde el todo sea más que la suma de las partes componentes y donde se privilegien las relaciones entre todas las variables analizando la magnitud e incidencia de sus respectivas influencias.

Ese escenario-sistema, admitamos una simplificación, debe tratar de lograr un cuadro futuro del medio ambiente organizacional, donde el empresario podrá analizar razonablemente sus posibilidades, así como también los puntos débiles o amenazas que pueden acecharlo.

Metodológicamente, la idea del escenario-sistema admite un desarrollo hacia la partición en conjuntos, tendiendo a identificar los subescenarios que corresponden a cada uno de los subconjuntos en que fue efectuado el proceso de partición lógica.

La identificación de las clases de elementos nos lleva a reconocer, por lo menos, cinco subescenarios importantes: el subescenario económico, el sociocultural, el político-legal, el tecnológico y el de estructura competitiva. Dentro del subescenario económico se incluyen todas las variables que hacen a la riqueza, a las necesidades y recursos, a su distribución, al consumo, al ahorro, a la inversión, etcétera.

Por su parte, dentro del subescenario político-legal, estarán los factores de poder, las clases sociales y los recursos de influencia, las castas, las "elites", los partidos políticos, los sistemas de gobierno, de elecciones, de expresión, etcétera.

Luego tenemos el subescenario sociocultural, donde se incluyen las influencias de los hábitos de vida, de consumo, de actitudes, las costumbres, las culturas y subculturas, las formas de vida, los símbolos y los sentimientos, etcétera.

En el cuarto subescenario se ubican los desarrollos científicos, los avances de las técnicas, los descubrimientos y avances en la investigación, en el desarrollo, en la innovación, etcétera.

El quinto escenario, el de la estructura competitiva, incluye el análisis futuro de la intensificación competitiva, de las tendencias a actuar sobre precios, sobre calidad, sobre desarrollo de productos o de mercados, etcétera.

Si bien cada subescenario mantiene su individualidad y se desenvuelve en base a ciertas reglas, que son las que deben conocerse en profundidad para detectar su funcionamiento y poder extraer las variables líderes que posibilitarán el conocimiento y el seguimiento de los fenómenos, la importancia del enfoque está en considerar al escenario-sistema como el objeto de estudio y no perderse jamás en las celadas que pueden aparecer en algunos de los subescenarios que muchas veces tienden a captar toda la atención y a desviar la intensidad del análisis.

Este escenario-sistema, así concebido, se presenta como una enmarañada red de relaciones, que surgen de superponer las influencias recíprocas de los subescenarios económico, político-legal, sociocultural, tecnológico y de estructura competitiva.

Esto indica a priori que es muy difícil extraer conclusiones sobre una única y exclusiva causa para un determinado efecto.

Puede suceder que una consecuencia económica haya sido motivada por una mezcla de situaciones donde se han registrado influencias de índole política y sociocultural y a veces hasta de índole tecnológica o competitiva.

Si admitimos las pautas metodológicas expuestas, queda muy en claro que, a nivel teórico, todas las consecuencias que se deriven dentro de un medio ambiente pueden originarse en interinfluencias de las variables de cualquiera de los subescenarios. De tal forma los avances tecnológicos pueden alterar el estatus sociocultural, pueden modificar el plano económico y hasta pueden originar cambios o desajustes de tipo político.

De igual forma una influencia política puede cambiar el equilibrio social o puede afectar al escenario económico e incluso generar cambios de significación en lo tecnológico. A nivel teórico queda, en consecuencia, la posibilidad de que todo es posible, cualquier variable de cualquier subescenario puede ser la que origine la consecuencia o el efecto detectado.

Esto adquiere una notable importancia con relación al futuro ya que, de detectarse la cadena de relaciones e influencias, se podrá seguir con atención el comportamiento de las variables líderes de tendencia en lo que hace a influencia causal, con lo cual se podrá efectuar algún tipo de análisis anticipado sobre la magnitud y presentación de las consecuencias en los demás subescenarios.

Como ya expusimos anteriormente, el paso siguiente consiste en armar un modelo explicativo del funcionamiento de cada subescenario. Dentro del mismo existe una cantidad de variables las que, según el tiempo y las circunstancias, pueden transformarse en operaciones, esto es, variables que asumen un cierto liderazgo y se sensibilizan en ocasiones antes y en mayor grado que las demás, o transformarse en parámetros, lo que significa que quedan neutralizadas y pierden ocasionalmente su grado de variación.

Aquí cabe una decisión previa, si se quiere que el modelo del subescenario respectivo sea muy completo y reproduzca lo más fielmente posible la realidad que ocurre y va a ocurrir: se debe incluir la mayor cantidad posible de variables que reflejan el comportamiento de los distintos elementos componentes del subcontexto en el que se está actuando.

Que quede bien en claro que muchas veces, por querer lograr un modelo muy completo, el trabajo queda inconcluso por falta de tiempo o de recursos o por el desaliento que emerge en cierto momento ante la complejidad y exigencia de la obra por realizar.

En este punto es muy importante la percepción y la selectividad del empresario o del gerente, que si efectúa una buena selección de variables puede lograr un modelo que incluya un reducido pero muy representativo lote de variables líderes, con lo que puede lograr un excelente nivel explicativo y predictivo sin cargarse de un gran trabajo de análisis y procesamiento para obtener sólo un pequeño avance incremental en el mejoramiento de la información.

Estos escenarios-sistemas pueden responder al mismo sentido de espectro con el que se trabajó en la dimensión de análisis de cada alternativa. Es decir, puede armarse un escenario-umbral donde se integren todas las alternativas de mínimo de cada uno de los subescenarios.

También deberá integrarse un escenario techo, con la inclusión de las alternativas de máximo de los subescenarios.

Entre ellos cabe la ubicación de un supuesto escenario normal y de dos escenarios intermedios, uno moderadamente optimista y el otro moderadamente pesimista.

11.4.3.4. EL ANALISIS DE CONSECUENCIAS

Para que todo este trabajo aporte una verdadera utilidad debe elaborarse para cada alternativa el análisis de las consecuencias que de su ocurrencia se derivan para nuestra empresa. Y deben, a su vez, estar perfectamente discutidas, analizadas y elaboradas las pautas de respuesta que la empresa implementará en cada caso.

De esta forma se habrá obtenido un repertorio completo de alternativas futuribles, por variable y por subescenario, donde cada una refleje una banda de comportamiento, lo cual permite ir efectuando el seguimiento día a día y evaluando si el comportamiento de fenómeno "tira hacia la banda de arriba" o hacia "la banda de abajo". Profundizando el análisis, mediante la obtención de la mayor cantidad de información posible sobre el tema, se evaluará si dicho cambio es circunstancial o responde a una tendencia que justifique el abandonar las actuales pautas de decisión y exija su reemplazo por los paquetes de decisión que en su momento fueron considerados como los correctos para el supuesto que ahora se está presentando. Naturalmente, a la luz de la información existente, los mismos deberán revisarse, pero lo importante del caso es que ya están preparados y que estamos vislumbrando el cambio muy en tiempo interpretando la tendencia, mientras que nuestros oponentes se alertarán de esto dentro de muchos meses.

Los supuestos alternativos aludidos anteriormente responden conceptualmente a las siguientes definiciones:

a) Alternativa A-1: denominada normal o corriente, es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento será similar al actual o al considerado normal, es decir, más o menos equivalente a lo que normalmente ha sido. Es la alternativa neutra, o sea que de presentarse de esta forma, el fenómeno no tendrá mayores niveles de cambio con relación a la actualidad.

b) Alternativa A-2: denominada alternativa techo, es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al máximo que tiene sentido considerar. Es la alternativa que recoge la máxima sensación de escape hacia arriba, el tope de situaciones de histeria comportamental en el fenómeno a considerar.

c) Alternativa A-3: denominada la alternativa umbral, es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al mínimo factible de ser considerado. Es la alternativa que recoge la máxima sensación de escape hacia abajo, es decir el tope inferior hasta donde es dable suponer que descenderá el comportamiento del fenómeno.

d) Alternativa A-4: denominada la alternativa intermedia entre la neutra y la techo. Naturalmente, señala un andarivel medio entre lo normal y el máximo.

e) Alternativa A-5: denominada la alternativa intermedia entre la neutra y la umbral. En este caso indica un andarivel medio entre lo normal y el mínimo.

La operativización del proceso de análisis requiere que el grupo de trabajo, ya sea un grupo de analistas o el *staff* de la empresa, realicen la tarea de armado de los cuadros de variables con sus andariveles de comportamientos probables del cuadro N° 35.

Así, tendremos como ejemplo, para una de las variables críticas de nuestra propuesta del cuadro N° 35.

Todo este proceso llevará finalmente a que en el grupo de analistas o en el *staff* de la empresa se llegue a una síntesis donde se establezcan los rangos de la influencia entre las variables, según el momento y las cir-

Identificación de las cuestiones fundamentales	Se denomina "cuestiones" a los temas de fondo o de mayor importancia y que pueden reconocer distintas alternativas de resolución. Según se dilucida una cuestión en una u otra alternativa se producirán cambios cualitativos en el análisis.
Variables sumarias	Son las variables líderes o principales, contenidas en el análisis de la o las alternativas de resolución de las cuestiones fundamentales.
Escenarios posibles	Los escenarios quedarán enunciados a partir del conjunto de variables líderes y el rango de probabilidades asignado a cada una de ellas. Trabajaremos así con el objetivo de lograr un espectro amplio, que incluya desde un escenario "techo" hasta uno "umbral", pasando por escenarios intermedios y normales.

Cuadro Nº 35. *Metodología de aplicación para la determinación de las variables de cada escenario posible*

cunstancias, y se estructuren las matrices de decisión con las bandas de probabilidad de ocurrencia de cada fenómeno y sus consecuencias. Esta ha sido una tarea relativamente objetiva, ya que se han volcado en el papel variables, relaciones y niveles de sensitividad en el comportamiento, desde un máximo hasta un mínimo.

Podemos avanzar un paso más si intentamos adelantarnos a los hechos, en vez de esperar precavidos que éstos ocurran.

¿Qué se ganará con esta especulación, si en realidad nunca se podrá saber con certeza si lo que intentamos tendrá exito?

Se ganará tiempo y se obtendrá una importante ventaja diferencial con relación a los competidores y al medio en general, y a veces hasta se logrará cambiar algunos de los sucesos cuando se fuerza con recursos una determinada tendencia, operando a favor del fenómeno, pero en nuestro propio provecho.

La idea supone utilizar todo el talento de nuestra gente e intentar la asignación de coeficientes de probabilidad subjetiva a cada una de las bandas o alternativas generales.

Obviamente allí se estructuran las personalidades de nuestros gerentes alineándose los más conservadores y pesimistas en un extremo, y los más espectaculares, optimistas y arriesgados en el otro (A-2 y A-3, según los casos).

Entre ambos se ubicarán en sus apreciaciones aquellos miembros más moderados y equilibrados, con lo cual se habrá clarificado cómo piensa cada uno y los argumentos con los cuales sostienen sus apreciaciones.

En este punto cabe aprovechar las respectivas opiniones actuando sobre la base de la metodología DELPHI, es decir realizando paneles donde se agredan y se defiendan los argumentos pesimistas u optimistas hasta lograr conmocionar de tal forma a los participantes que logren un grado de autoconvencimiento o, por el contrario, sean convencidos de estar involucrados en un error de apreciación.

Uno y otro caso son muy importantes ya que permitirán consolidar una tendencia en la apreciación subjetiva sobre el comportamiento de cada una de las variables o de sus relaciones, y por ende de un subescenario determinado.

Debe quedar muy en claro que aun cuando exista unanimidad en los juicios de los gerentes acerca de una mayor probabilidad subjetiva que llevaría a seleccionar a una de las alternativas como la más probable, esto no quiere decir que así habrá de suceder y en consecuencia olvidar a las restantes alternativas y no elaborar las correspondientes pautas de respuesta o las medidas de defensa o de aprovechamiento. Sólo indica que debe profundizarse más la pauta que corresponde a la alternativa de mayor probabilidad subjetiva y tratar de obtener por todos los medios la mayor cantidad de información, que permita ratificar y consolidar esta primera apreciación.

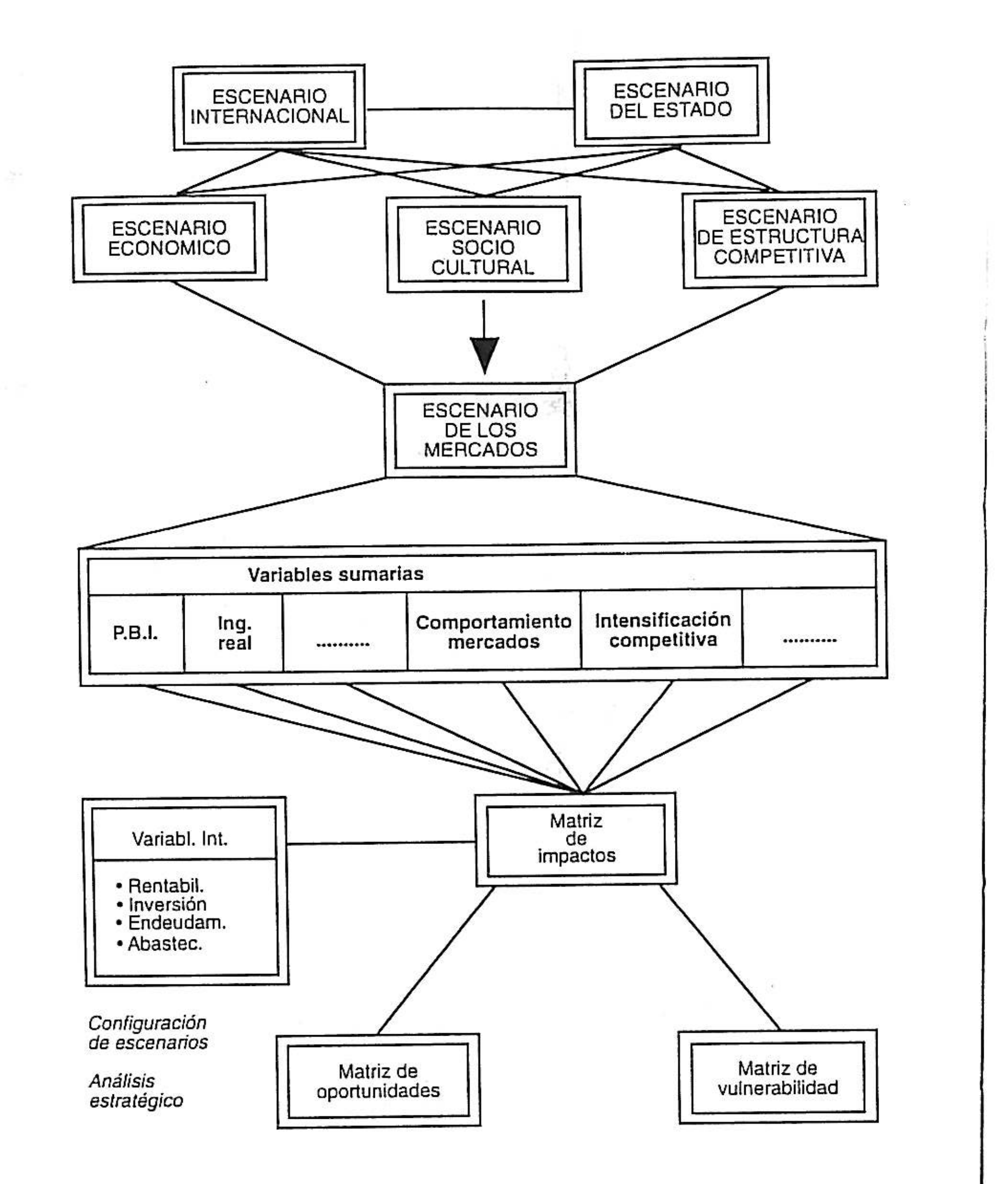
11.4.4. UN MODELO PARA EL ANALISIS DE ESCENARIOS

Exponemos a continuación un modelo para el análisis de escenarios, que define primero las cuestiones estratégicas para derivar de ellas las variables líderes de cada subescenario, construyendo en consecuencia cinco alternativas futuras para cada variable, a las que luego somete a un tratamiento de análisis de probabilidades condicionales y subjetivas, mediante un panel DELPHI formado por jurados de opinión para cada uno de los escenarios incluidos [10].

En el cuadro N° 36 se presenta una metodología para la configuración de los escenarios y el análisis estratégico que se realiza a posteriori sobre la base de la información contenida en los distintos capítulos de los escenarios.

Para la configuración de cada escenario se desarrolla una metodología de tipo deductivo, partiendo de los grandes continentes de incertidumbre para pasar a los archipiélagos de datos de mayor significación.

[10] Esta metodología fue desarrollada por Jorge A. Hermida con el grupo consultor argentino A y C durante el año 1984. El éxito alcanzado y la cordial y cálida relación que surgió de aquella experiencia constituyen un recuerdo que se quiere destacar y agradecer.



Cuadro Nº 36. ***Metodología para la configuración de escenarios y el análisis estratégico***

El tratamiento de las variables líderes asume un análisis de sensitividad similar al aplicado por KAHN y WIENER en el *Hudson Institute*. En el cuadro Nº 37 se explica esta metodología.

Como puede verse, el tratamiento en ambos casos está realizado sobre la base de un análisis de sensitividad complementado por un análisis de probabilidades, en el cual el grupo DELPHI, formado por los jurados de opinión, asignó las mayores probabilidades a un aumento del 5% en el PBI y similares repuntes para los ingresos reales, para todo el año 1984.

Con todos los resultados obtenidos, esta metodología propone una categorización de los impactos de las variables sumarias de los escenarios sobre las variables internas de la empresa.

De dicha categorización se obtienen los impactos positivos que pueden constituir oportunidades y que corresponderá estudiar para ver si son posibles de capturar. De idéntica forma, los impactos negativos pueden constituir amenazas, debiendo estudiarse sus efectos para estructurar la defensa y neutralización correspondientes.

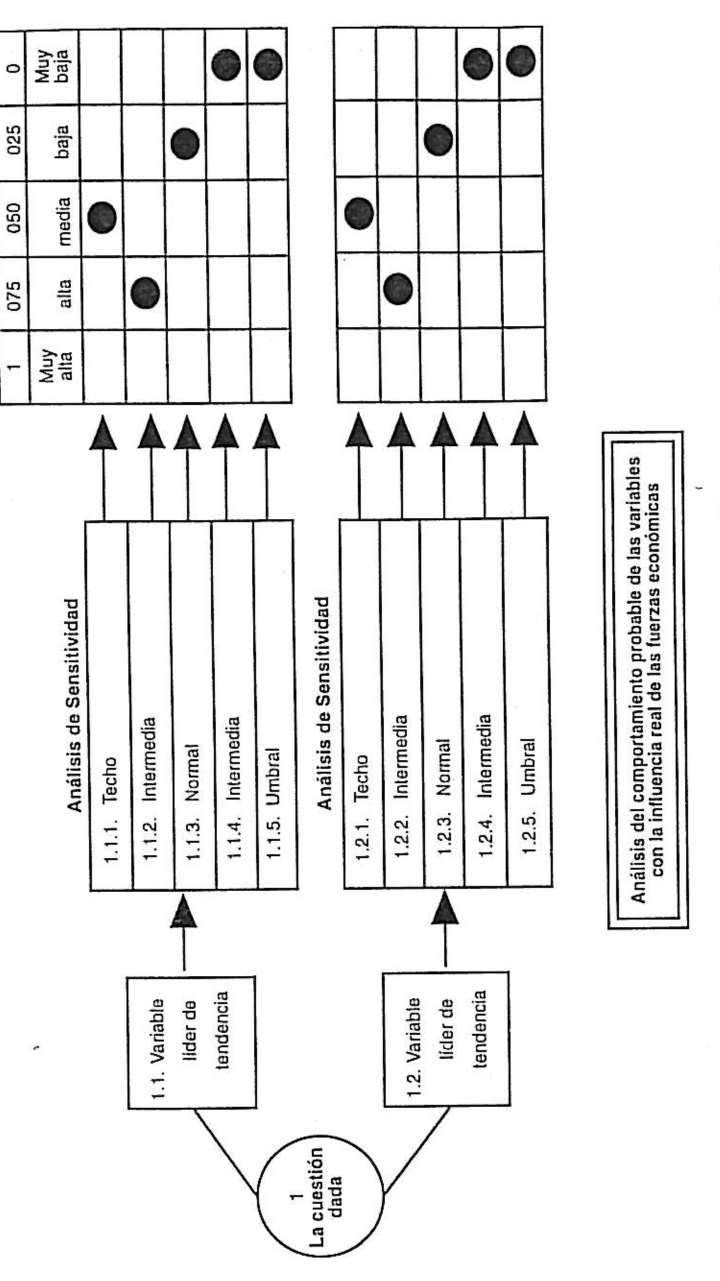
En los cuadros Nos. 38, 39 y 40 se presenta la matriz de análisis y categorización de los impactos, la matriz de oportunidades y la matriz de vulnerabilidad que posibilitan el análisis estatégico.

11.5. Un enfoque metodológico para la comprensión de las cinco etapas de planeamiento

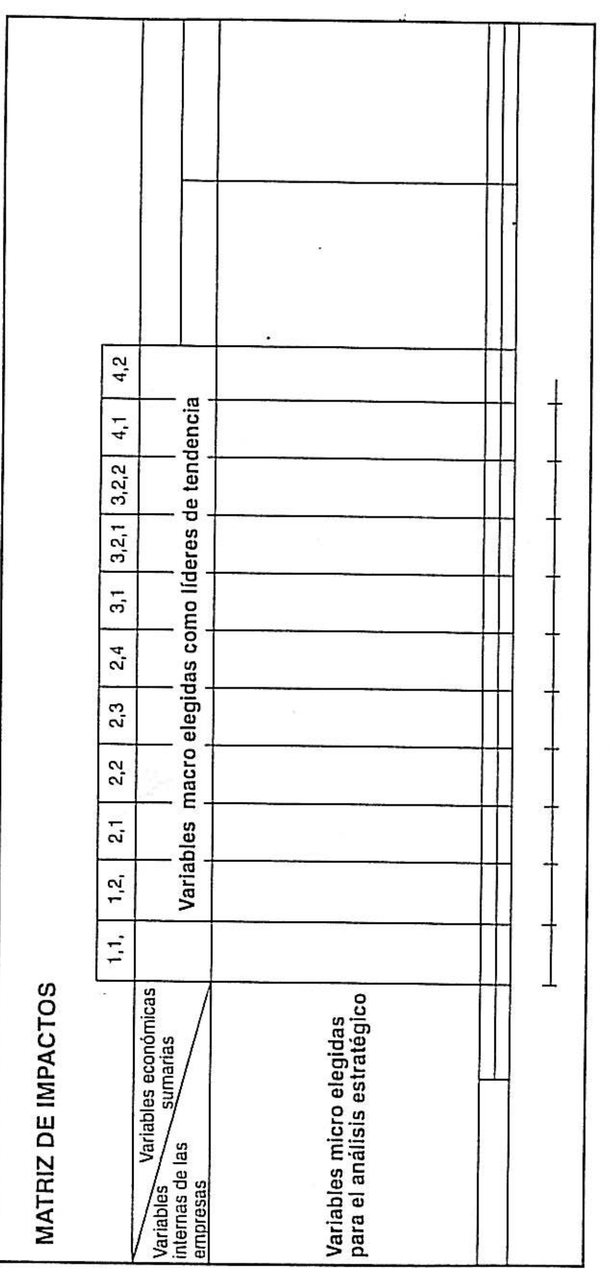
Quizás el punto clave para determinar la diferencia entre cada una de las etapas de planeamiento tiene que ver con los conceptos de "unidimensionalidad" o "multidimensionalidad" y "dinámico" o "estático".

Veamos el tema de las dimensiones. Cuando nos referimos a "una sola dimensión", nos estamos refiriendo a la dimensión *actual*. ¿Qué es una dimensión? Una dimensión es una determinada mezcla de producto-mercado (puede incluirse además la variable "mercado geográfico"). "La" dimensión de una empresa determinada puede ser "tizas y borradores vendidos en el mercado escolar". Una dimensión no significa "un producto", significa el conjunto de productos (y mercados a los que apuntan) que una empresa posee.

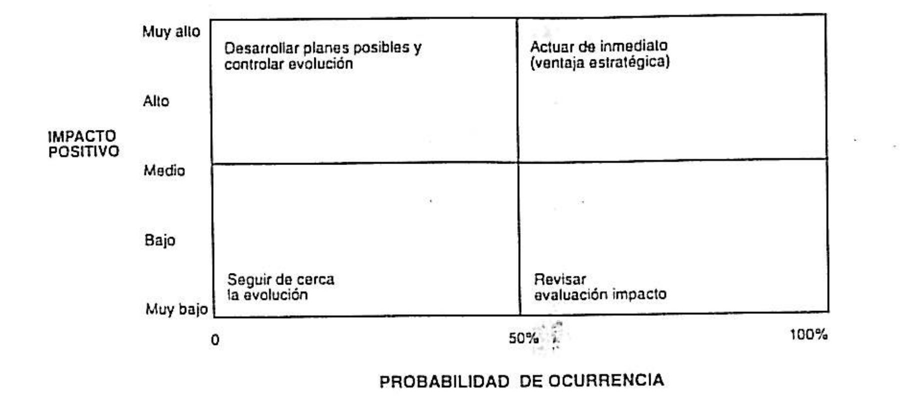
La condición de "unidimensionalidad" se refiere al empresario o al grupo que planifica. "Ser" unidimensional (o, mejor dicho, encarar un planeamiento unidimensional) significa no contemplar —cuando se planifica— nuevas posibilidades "producto-mercado" en el próximo ciclo



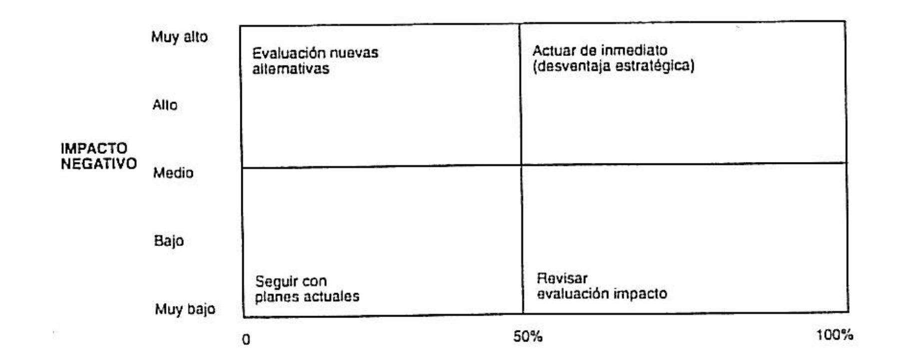
Cuadro Nº 37. *Diagrama del análisis de una cuestión en un subescenario dado*



Cuadro Nº 38. *Matriz de impactos*



Cuadro Nº 39. *Matriz de análisis de oportunidades estratégicas*



Cuadro Nº 40. *Matriz de vulnerabilidad (o de análisis de amenazas estratégicas)*

para el cual se está planificando. Encarar un planeamiento "multidimensional" significa contemplar la posibilidad de ingresar en nuevas dimensiones producto-mercado en el próximo ciclo para el cual se está planificando.

Esto quiere decir, entre otras cosas, que:

— Para saber si un planeamiento es uni o multidimensional no basta con ver qué es lo que hizo a posteriori la empresa, ya que una empresa de fideos puede comprar una empresa de agua mineral, pero si esta diversificación fue producto de la casualidad o de alguna oportunidad que apareció y no de un planeamiento en el cual esta acción fue prevista, este planeamiento puede haber sido unidimensional.

— Lo mismo para una empresa que, digamos en el año 1991 y en el 1992 (previo planeamiento) ha mantenido intacta su mezcla producto-mercado. Nadie puede negar que esta empresa puede haber realizado un planeamiento dinámico pero —a pesar de evaluar numerosas alternativas— *decidió* continuar con la dimensión tal cual estaba en el momento de planificar.

La idea de "multi" (dimensionalidad), por lo tanto, tiene que ver con la cantidad de dimensiones analizadas en el momento del planeamiento. Si el empresario o la persona o grupo que planifica toma en consideración productos, mercados y mercados geográficos diferentes de los que estaba trabajando hasta el momento, podría hablarse de "multidimensionalidad".

Como en muchos otros temas relacionados con la estrategia, al intentar detectar el tipo de planeamiento de una empresa, se puede caer en una posición "ultraexquisita" en donde la respuesta será permanentemente "no se puede saber" ya que no tengo los datos. En este caso, es preciso recordar que, justamente, el objetivo de los casos prácticos es —entre otros— poder manejarnos con realidades simuladas. Para practicar. Para poder trabajar con prueba y error. Por lo tanto, es absolutamente aceptable (y hasta aconsejable) trabajar con supuestos e interrogaciones *what is* donde "si suponemos tal cosa el resultado es uno" y "si suponemos tal otra, el resultado es otro".

Para trabajar el tema de la uni y multidimensionalidad es aconsejable recurrir a la matriz ámbito producto-mercado de IGOR ANSOFF. En estos términos, podríamos explicar lo que desarrollamos en los párrafos anteriores del siguiente modo: no necesariamente el planeamiento de una empresa es, por ejemplo, multidimensional (y dinámico) cuando ésta diversifica o expande productos y mercados. Se puede planificar unidimensionalmente para luego —durante el período para el cual se planificó— diversificar ante una oportunidad específica que surge.

La característica de estático o dinámico se la da al planeamiento el hecho de que el empresario, o quien planifica, lo haga con una actitud proferente (estático) o prospectiva (dinámico).

Por tal motivo, podríamos generalizar diciendo que la combinación "estático y multidimensional" o "dinámico y unidimensional" no tiene demasiado sentido ya que para hablar de una nueva dimensión (multidimensionalidad) tenemos que pensar en romper con la tendencia establecida (proferencia) de la dimensión actual.

La cuarta etapa de planeamiento se parece mucho a la tercera, agrega el elemento de la creatividad que implica romper con los límites de la matriz de ANSOFF producto-mercado ingresando en el análisis de alternativas desconocidas hasta el momento.

La última etapa plantea un cambio radical (la administración estratégica). Se deja de hablar del "Planeamiento" para pasar a hablar de una filosofía dentro de la empresa: la administración estratégica.

11.6. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Puede expresar sintéticamente los contenidos de cada una de las etapas de la evolución de los sistemas de planeamiento?

b) ¿Qué conceptos rescataría de cada una de esas etapas para su utilización en las empresas actuales?

c) ¿Cuál es la esencia del concepto de estrategia?

d) ¿Podría expresar algunos de los conceptos más relevantes expuestos por ANDREWS, CHANDLER, DRUCKER y ANSOFF?

e) ¿Cuál es la finalidad de análisis que persiguen las matrices de ámbito, producto y mercado expuestas por ANSOFF?

f) ¿Qué entiende por "Formación de la estrategia"?

g) ¿Cuál es el concepto actual de estrategia?

h) ¿Qué diferencias existen entre la proferencia y la prospectiva?

i) ¿Cuáles son los elementos fundamentales con que opera la prospectiva?

j) ¿Cómo se arma un escenario? ¿Existe alguna metodología?

k) ¿Se puede lograr en un modelo de escenario aislar a los efectos que aportan oportunidades y amenazas?

l) ¿Los escenarios deben ser estructurados por especialistas o deben ser el producto de todo el equipo empresario y/o gerencial? ¿Por qué?

11.7. Comentarios sobre los casos "Top", "Pen" y "Bilt"

Son tres casos sencillos y bastante similares. Están tomados de la realidad (con modificaciones) y muestran la evolución de la típica empresa familiar argentina. Si bien son casos simples, pueden hacerse análisis muy ricos desde el punto de vista de la estrategia y la estructura. Son casos ideales para debatir sobre las etapas de planeamiento.

CASO PEN S. A.

En la actualidad cuenta con una dotación de 700 personas. Su volumen de actividades ha crecido mucho en los últimos años y su estructura no ha variado demasiado.

Se dedica a la producción y comercialización de lapiceras, siendo su único producto los bolígrafos no recargables en 4 colores, para venta masiva, llamados "Pen Color".

Pen S. A. cuenta con más de 20 años de existencia, y fabrica este producto desde hace 15. Hace 5 años eliminó varios productos que no eran rentables y siguió produciendo el bolígrafo que actualmente fabrica como único producto por ser el único rentable.

Pen S. A. no incorporó nuevos productos, ya que con su "Pen Color" batió todos los records de venta, obteniendo gran rentabilidad debido a la poca competencia. Su participación en el mercado, estimada hace 5 años, era del 65%.

En los últimos años, el mayor esfuerzo de los directivos de esta empresa estuvo puesto en las áreas de planeamiento y de producción, ya que al venderse fácilmente y con rentabilidad no existían problemas comerciales ni financieros. Por lo tanto, se trataba de producir con una metodología adecuada para bajar los tiempos y los costos. Se buscaba comprar a mejores precios sin fijarse demasiado en la calidad.

En el área de planeamiento, se estimaban las cantidades a producir para los próximos 5 a 10 años, partiendo de la gran demanda actual y de la tendencia de ventas de la empresa.

De esta estimación surgió la alternativa de ampliación de capacidad de planta. Se planea duplicar la misma para dentro de 2 años y triplicarla para dentro de 6. Con esto se intenta aumentar la participación en el mercado y por lo tanto la rentabilidad.

El sistema de planeamiento a corto y mediano plazo de esta empresa se basa en presupuestos de producción anuales y tentativos a 5 años.

De estos presupuestos de producción se desprenden los de ventas, etc., para llegar a obtener los presupuestos financieros y económicos.

Pen S. A. está estructurada de la siguiente forma:

Directorio: Juan Kip - José Kip - Oscar Kip.

Se dedican al área de planeamiento y además Juan Kip, que es el presidente de la empresa, hace las veces de gerente general. José Kip se encarga del área de ventas y publicidad. Oscar Kip es el responsable de la producción.

El cargo de gerente de finanzas está ocupado por un contador público de 65 años que tiene además la misión de reorganizar la empresa.

De Oscar Kip dependen: un jefe de compras, un jefe de fabricación, un jefe de almacenes y un jefe de expedición.

De José Kip dependen: un jefe de ventas para Capital y Gran Buenos Aires, un jefe de ventas para el interior del país y un jefe de publicidad.

Del gerente de finanzas dependen: un jefe de créditos y cobranzas, un jefe de tesorería, un jefe de contaduría y un jefe de personal.

Problemas actuales

a) En el último semestre del año pasado y el primero de este año, no se han cumplido los presupuestos de ventas. Por esta causa han sido reemplazados los jefes de ventas y varios vendedores.
   Las diferencias entre lo presupuestado y lo real han sido muy grandes.
b) Para superar este problema, durante los últimos meses han decidido bajar los precios y realizar una campaña de promoción y publicidad. Esta medida hace que la empresa esté trabajando por debajo del punto de equilibrio. *Incluso no alcanzan a vender las unidades presupuestadas.*
c) La aparente causa de esto es que Ventas se encuentra con una competencia incipiente que ofrece una gama de productos variados y de mejor calidad. El precio de estos productos es más elevado que el de Pen S. A., pero ha logrado penetrar en el mercado por una gran publicidad y promoción, así como por una distribución masiva pero selecta. Aparte de la competencia nacional, en el último año se ha abierto la importación masiva de estos productos.
d) El directorio tiene poco tiempo para estudiar y analizar estos problemas tan importantes, ya que cada miembro debe atender sus funciones específicas.

Cuestionario del caso Pen S. A.

1. Realice el organigrama de la empresa.
2. Analice los puntos débiles y fuertes de Pen S. A.
3. Determine las amenazas y oportunidades.

4. ¿Qué tipo de planeamiento se desarrolla dentro de la empresa?
5. ¿Cómo enfocaría Ud. los problemas surgidos en Pen S.A.?
6. ¿Cómo se relaciona la actitud tomada por el sistema político de la empresa con el momento que ésta atraviesa?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Planeamiento.
b) Organigrama.
c) Contexto - Escenarios.
d) Sistema político.
e) Formulación de estrategias.

CASO BILT S. A.

Cuenta en la actualidad con una dotación de 500 personas. Se dedica a la producción y comercialización de mosaicos y baldosas para pisos.

Bilt S. A. cuenta con más de 40 años, fabrica gran cantidad de modelos, tiene la particularidad de seguir fabricando los modelos de baldosas y mosaicos que se crearon hace más de 30 ó 40 años. Ha creado muchísimos modelos nuevos; se puede decir que cada año crea más de 10 modelos diferentes, pero elimina muy pocos y en consecuencia, en la actualidad, tiene más de 200 modelos distintos.

La participación de Bilt S. A. en el mercado 5 años atrás era del 45% y la actual alcanza al 55%. Su producción no ha aumentado en esa proporción.

La participación de Bilt S. A. en el mercado total de revestimientos para pisos descendió del 15% al 10%.

Durante muchos años el esfuerzo de los directores estuvo puesto en el área producción, ya que al ser Bilt S. A. líder en el mercado, podía colocar fácilmente las cantidades fabricadas. Hace 30 años que está en niveles similares de producción con un 90% de la capacidad de planta utilizada.

El último año un nuevo directorio se hizo cargo de la empresa. Este directorio contrató a un grupo de consultores para cambiar la estructura de la empresa, ya que prácticamente nunca se había modificado.

Estos consultores aconsejaron estructurarla de manera similar a una empresa de características parecidas a Bilt S. A.

La función básica del nuevo directorio es el planeamiento estratégico.

Para planear estratégicamente, analizaron previamente el pasado de la empresa, luego la posición presente y cuáles podían ser las futuras posibilidades.

El directorio obtuvo las siguientes conclusiones generales:

a) El mercado de baldosas y mosaicos se va achicando a medida que transcurre el tiempo.
b) El mercado de revestimientos en general para pisos se agranda, por lo tanto Bilt S. A. pierde participación en este mercado.
c) Si Bilt S. A. sigue produciendo los mismos productos, dejará de existir en pocos años.

Entre los miembros del directorio discuten las distintas posibilidades a seguir:

a) Seguir fabricando los mismos productos e importar distintos tipos de revestimientos para pisos, para aprovechar toda la sinergia de comercialización. (Esta propuesta tiene la oposición "endeudarse en dólares es peligroso".)
b) Eliminar gran cantidad de modelos, mantener sólo unos pocos (los más rentables) y reducir toda la estructura de la empresa, dedicarse al mercado específico y sabiendo que éste se está reduciendo.
c) Seguir fabricando todos los modelos y contratar un grupo de personas para estudiar el contexto y poder, de esa forma, elegir nuevos productos y nuevos mercados para el futuro.

Cuestionario del caso "Bilt S. A."

1. ¿Cuáles son los puntos débiles y puntos fuertes de Bilt S. A.?
2. Analice el concepto de planeamiento existente dentro de la empresa.
3. ¿Cuál es su opinión acerca de los consultores?
4. ¿Qué opina acerca de las conclusiones generales obtenidas por el directorio?
5. Analice las posibilidades a seguir por la empresa.
6. Ud. pasa a integrar el directorio de Bilt S. A. ¿Qué nuevas posibilidades propondría?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Planeamiento.
b) Formulación de estrategias.
c) Sistema político.
d) Contexto - Escenarios.
e) *Portfolio Analysis.*

CASO TOP S. A.

La empresa fue creada por el Sr. Tapo hace 15 años, para producir licuadoras.

En los primeros años, la empresa fue aumentando en producción, y a los 5 años logró tener el 30% de la participación en el mercado, mientras que el competidor más importante alcanzaba el 25%, gracias a muchísima publicidad.

En el segundo año, Top S. A. ya alcanzaba una dotación de 80 personas, mientras que al final del 5° año llegó a tener 400 personas. Todas las decisiones estratégicas y tácticas siempre fueron tomadas por el Sr. Tapo.

Durante el 6° año se hacía difícil aumentar la producción ya que la planta estaba trabajando casi al máximo de su capacidad, por lo que el Sr. Tapo pensó en la posibilidad de expandir la planta, ya que al no poder aumentar más su producción iría perdiendo mercado.

Al final del 6° año Top S. A. y su principal competidor tenían el 25% de participación en el mercado cada uno.

En ese momento el Sr. Tapo pensó en expandir la planta al doble de su capacidad.

Con la expansión planeó también incorporar dos modelos nuevos de licuadoras y para poder tener mayor utilidad pensó en bajar los costos, fabricando algunos componentes para las licuadoras.

Después de varios estudios, decidió comprar una nueva planta que funcionaría a partir del 8° año. En ese momento Top S. A. incorporaría 200 personas más, con lo que la nueva planta funcionaría un año al 50% de su capacidad total, fabricando los dos nuevos modelos de licuadoras. A partir del 9° año, incorporaría 100 personas más y las dedicaría a la fabricación de componentes para licuadoras.

Todo esto se puso en práctica; la empresa creció pero la rentabilidad final tendía a disminuir, y la participación en el mercado no se lograba aumentar.

El Sr. Tapo no se explicaba lo que pasaba, y se encontraba con que cada día tenía menos tiempo para planear, ya que todos los gerentes lo consultaban mucho para tomar decisiones. Tapo controlaba personalmente las distintas actividades de los gerentes y éstos, a su vez, no estaban en condiciones de tomar decisiones por su cuenta.

En ese momento (10° año), el Sr. Tapo decidió asociarse con un amigo, el Dr. Honker, considerado un especialista en planeamiento.

Honker se dedicaba a planear y Tapo seguía cumpliendo sus funciones habituales.

Estando ya en el 11° año, Honker aconsejó diversificar para reducir el riesgo que significaba fabricar 3 modelos del mismo producto. Por lo tanto, después de varios estudios, decidieron incorporar la fabricación de

aspiradoras y cafeteras eléctricas, ya que aprovecharían los mismos canales de distribución.

En el año 12 la empresa tenía trabajando 800 personas, y notaban que debían bajar los precios para colocar toda la producción de licuadoras. Honker estimaba que debían eliminarse las licuadoras y fabricar sólo cafeteras, que era el producto más fácil de vender y con gran rentabilidad.

Tapo se opuso terminantemente a esa postura diciendo: "Siempre fuimos líderes, la empresa fue creada para fabricar licuadoras, tenemos gran parte del mercado de las licuadoras y no podemos abandonarlo. Tendremos que buscar nuevos planes de venta, aumentar la publicidad, bajar los costos, pero no debemos bajar la producción".

Honker sostenía que si seguían produciendo esa cantidad de licuadoras, no podrían tomar el nuevo mercado de cafeteras que se iniciaba, y que para poder crecer se deberían fabricar grandes cantidades y, entonces, ser dominantes en ese mercado.

Tapo aceptó aumentar la producción de cafeteras, siempre y cuando no se disminuyera la producción de licuadoras.

En el año 13 compraron un nuevo edificio al que se incorporaron 500 personas más, dedicadas a la fabricación de cafeteras. La empresa, ya con 1300 personas, se hacía inmanejable, por lo que por injerencia de Honker aplicarían dirección por objetivos para poder descentralizar.

Pero los gerentes no estaban preparados para ello y se les hacía difícil y complicado este sistema.

La empresa logró el 35% del mercado de cafeteras con una alta rentabilidad, pero tenía grandes pérdidas con la venta de las licuadoras.

La producción de aspiradoras siempre fue baja y de difícil colocación en el mercado, ya que la mayor venta la realizaban dos empresas que tradicionalmente fabricaban esos artículos.

La participación de Top S. A. en este mercado era sólo del 3% y trabajaba casi a pérdida.

La situación se hizo insostenible en el año 14, porque prácticamente la empresa en conjunto no obtenía utilidades y el manejo era sumamente complicado.

Tapo debía trabajar más de 14 horas por día y no terminaba de solucionar problemas urgentes.

En ese momento, ya en el año 15, decidieron vender la empresa.

Cuestionario del caso "Top S. A."

1. Analice los puntos fuertes y débiles antes y después del ingreso de Honker a la empresa.
2. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Top S. A.?

3. Determinar la personalidad de Tapo y qué tipo de actitud tiene hacia el planeamiento.
4. Determinar la personalidad de Honker y qué tipo de actitud tiene hacia el planeamiento.
5. ¿Cómo hubiera encarado Ud. el planeamiento de Top S. A.?
6. ¿Cuáles son las causas que determinaron la venta de Top S. A.?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Planeamiento.
b) Sistema político.
c) Formulación de estrategias.
d) Estructura.
e) Modelos estratégicos.

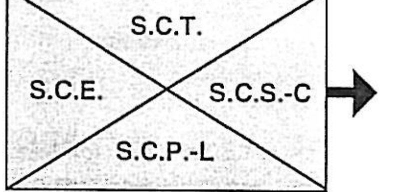
11.8. Desarrollo de un ejercicio para introducirse en la técnica de la prospectiva

1. DESARROLLO

Partiendo del contexto global en que está inmersa la organización, se pretende llegar a un análisis de amenazas y oportunidades para luego determinar posibles planes de acción.

Primer paso: Dividir el contexto general en los cuatro subcontextos (económico, político-legal, sociocultural y tecnológico) para ser analizados independientemente.

Esquemáticamente:



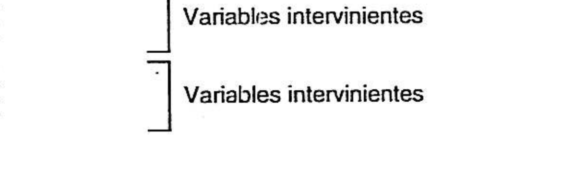
S.C.T.: Subcontexto tecnológico.
S.C.P.-L: Subcontexto político-legal.
S.C.S.-C: Subcontexto sociocultural.
S.C.E.: Subcontexto económico.

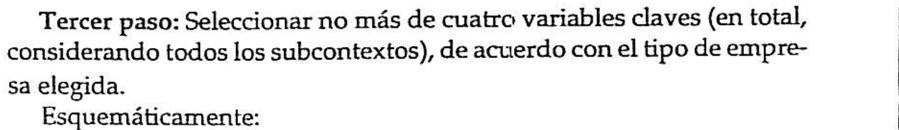
Segundo paso: identificar un grupo de no menos de diez posibles variables intervinientes en cada subcontexto.

Por ejemplo:

- Subcontexto político-legal:
  — Elecciones
  — Leyes aduaneras
  — Leyes laborales
  — Grupos de poder
  — Etcétera
- Subcontexto económico:
  — Ahorro
  — Inversión
  — Inflación
  — Tasas de interés
  — Etcétera
- Subcontexto sociocultural:
  — Costumbres
  — Modas
  — Gustos
  — Tendencias culturales
  — Etcétera
- Subcontexto tecnológico:
  — Técnicas
  — Descubrimientos
  — Desarrollos científicos
  — Investigaciones

Esquemáticamente:





Tercer paso: Seleccionar no más de cuatro variables claves (en total, considerando todos los subcontextos), de acuerdo con el tipo de empresa elegida.

Esquemáticamente:

Variables intervinientes



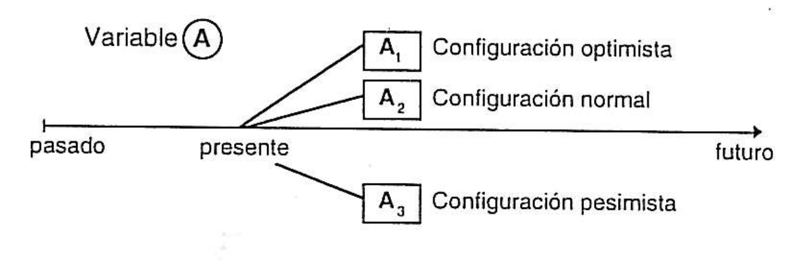


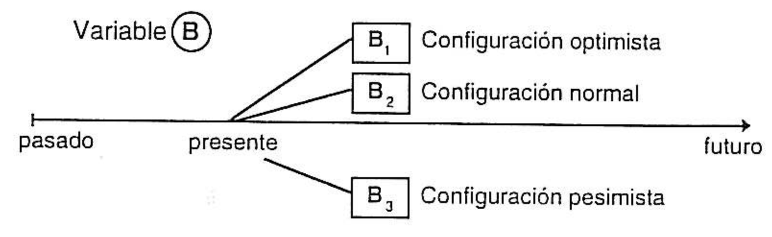


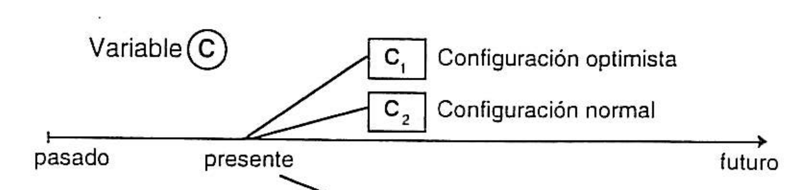


Cuarto paso: Someter cada variable a un análisis prospectivo, es decir, imaginar tres posibles configuraciones futuras (una optimista, una normal, una pesimista) para cada variable líder.

Esquemáticamente:

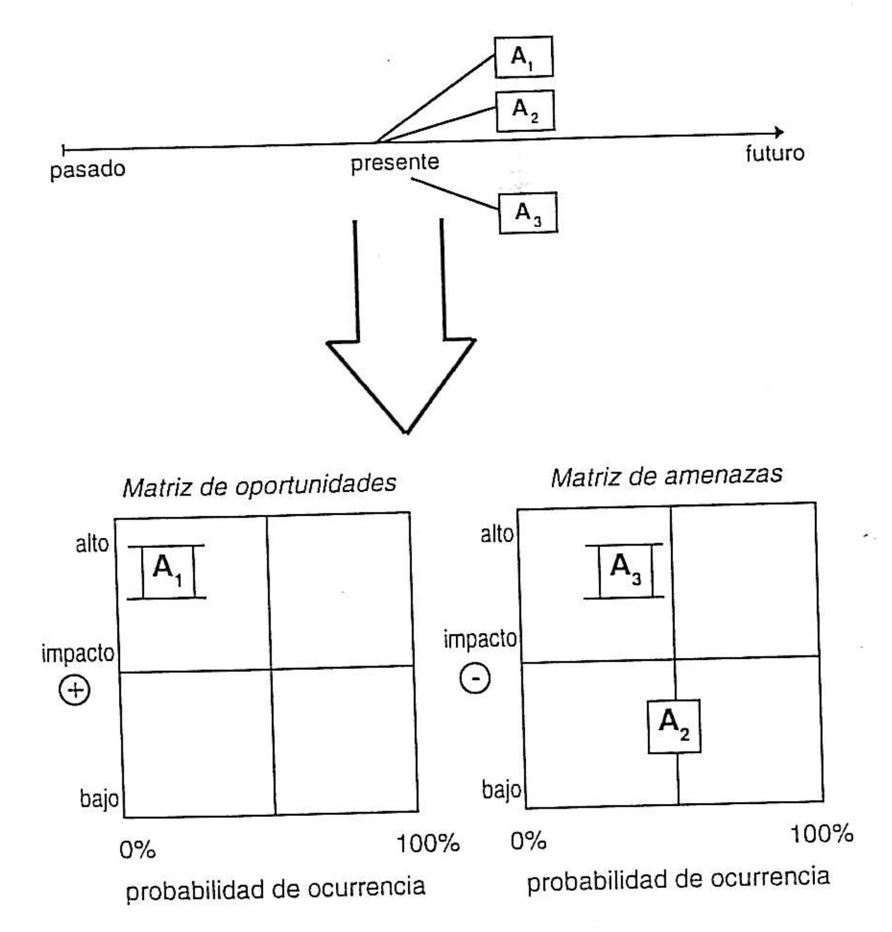






Quinto paso: Someter cada una de las nueve (o doce) configuraciones analizadas a las matrices de impacto. Es decir, analizar la probabilidad de ocurrencia del suceso y su grado de impacto (positivo o negativo) para la empresa.

Esquemáticamente:



Sexto paso: Imaginar posibles planes de acción en base a las matrices de impacto. Esto implica discutir, analizar y elaborar las posibles respuestas que la empresa implementará para cada caso.

2. *ESTRUCTURA DEL EJERCICIO*

Este ejercicio ha sido preparado para ser desarrollado en aproximadamente cinco o seis grupos de cuatro o cinco participantes cada uno. Cada grupo representará una empresa. Estas, preferentemente, corresponderán a sectores industriales distintos. Por ejemplo: una empresa de cigarrillos, una productora de galletitas, una empresa de computación, etcétera.

Los dos primeros pasos son, en cierta forma, comunes para todos los grupos, ya que sólo se trata de identificar las variables básicas que intervienen en cada subsector. De todos modos, cada grupo (en el paso dos) intentará seleccionar variables suficientemente relacionadas con su sector.

En el tercer paso, cada empresa seleccionará sus propias variables líderes (no más de tres o cuatro y no necesariamente todas de subsectores diferentes). Por ejemplo: una empresa productora de galletitas puede elegir, entre otras, la variable "fuerte propensión a lo *diet*".

Para cada variable se confeccionarán tres escenarios (uno optimista, uno normal y otro pesimista). Esto implica formularse preguntas como las siguientes: ¿Cómo se comportará esta variable en el futuro? Si la enfoco desde un punto de vista optimista: ¿Cuál sería su configuración futura? ¿Y desde un punto de vista pesimista? ¿Qué pasará con la "propensión a lo *diet*" en el futuro?, etc. (cuarto paso).

Para cada variable se obtendrán tres escenarios. Si se trabaja con cuatro variables se obtendrán nueve "situaciones" diferentes. Cada una de estas situaciones será discutida en términos de probabilidad de ocurrencia y grado de impacto positivo o negativo (quinto paso). Este resultado se graficará en las matrices de oportunidades o amenazas.

Por ejemplo: un alto incremento previsto para la variable "propensión a lo *diet*" es una posible amenaza para una empresa de galletitas que sólo fabrica productos de alto contenido graso o de hidratos de carbono. Si su probabilidad de ocurrencia es baja y su grado de impacto negativo es alto, será necesario evaluar nuevas alternativas: desarrollo de productos bajos en calorías, estrategias enfocadas a nichos o segmentos en donde la propensión a lo *diet* no sea muy significante, etcétera.

Con esta tarea, cada grupo evaluará diferentes planes de acción, capitalizando las oportunidades y convirtiendo amenazas en oportunidades.

3. TEMAS ADICIONALES ALTERNATIVOS

El ejercicio aquí presentado supone un tiempo de duración aproximado a las dos horas (120 minutos). Este supuesto está basado en una cantidad no mayor a seis grupos y en la exposición de sólo algunas de las nueve o doce "situaciones" elaboradas luego del análisis prospectivo. También supone una mínima preparación teórica del alumnado (primeros años de cursos de grado) en cuanto a temas político-legales, socioculturales, económicos y tecnológicos.

Si se cuenta con mayor cantidad de tiempo y con un alumnado adecuadamente preparado, se podrá incluir la práctica de la metodología DELPHI. Es decir, la realización de paneles en donde se agregan y defienden los argumentos pesimistas u optimistas hasta llegar a un acuerdo en cuanto a los escenarios futuros.

A nivel académico, también hemos realizado (en cursos de postgrado) experiencias donde, además del armado de los escenarios, se incluía el seguimiento durante un semestre de las variables. De tal manera, fue posible abarcar no sólo la dimensión estática (cuadro de situación), sino también la dimensión dinámica apoyada por un esquema de información permanente que actualizaba el análisis y mejoraba en forma sistemática el cuadro de situación.

Finalizando el ejercicio práctico en el sexto paso, quedan sin analizar las vinculaciones entre las probables configuraciones de las variables. Ya que si bien cada subescenario mantiene su individualidad y se desenvuelve en base a ciertas reglas, el análisis contextual debe considerar un "escenario-sistema" en donde aparezcan las influencias recíprocas entre los subescenarios que lo componen.

Este ejercicio sólo pretende dar ciertas pautas para la comprensión de la metodología del armado de los escenarios. Un análisis global, profundo y complejo es el marco de desarrollo de una materia completa (Prospectiva) del postgrado de Administración estratégica.

Capítulo XII

Modelos de análisis de negocios (Mezcla de productos y posicionamientos)

El enfoque que estudia los negocios a través de la utilización de las matrices comenzó después que el Boston Consulting Group presentara en 1969 su ya célebre matriz de 2 x 2 para el análisis de las unidades estratégicas de negocios (SBU) de las empresas.

Ha trascendido también el modelo de la matriz 3 x 3 desarrollada por MCKINSEY, General Electric y otros autores.

A todo este enfoque que utiliza matrices se lo conoce como análisis de la cartera de negocios *Portfolio Analysis*.

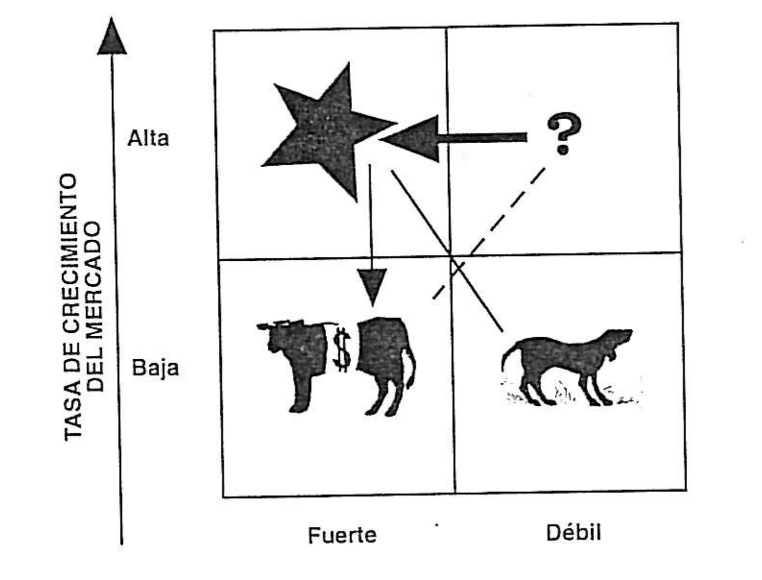
12.1. Modelo del Boston Consulting Group para el análisis de la mezcla de productos

En 1970 el Boston Consulting Group (BCG) desarrolló un modelo para el análisis de la cartera de negocios (*Portfolio Analysis*) que incluye varios conceptos hasta allí desintegrados.

La esencia del modelo del BCG es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad. La empresa es vista no como una entidad simple y única sino como la composición de unidades independientes cuya dirección estratégica debe ser considerada distintivamente.

Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas el BCG desarrolló matriz "crecimiento-participación" en la cual cada negocio es ubicado en una grilla de cuatro cuadrantes: a partir del concepto de curva de experiencia y de costos dinámicos se redefine el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y se lo vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento del mercado.

El eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado lograda por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. El eje vertical indica el crecimiento del mercado, representando la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado.



Cuadro Nº 41. *Matriz tradicional del Boston Consulting Group*

12.1.1. *LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ Y SU SIGNIFICADO*

La matriz define cuatro cuadrantes que fueron definidos de la siguiente forma:

1. *Negocios "signos de interrogación" (questions marks business)*
Son los componentes del *portfolio* que tienen participación baja en un mercado en crecimiento. Corresponden a oportunidades aún no exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.

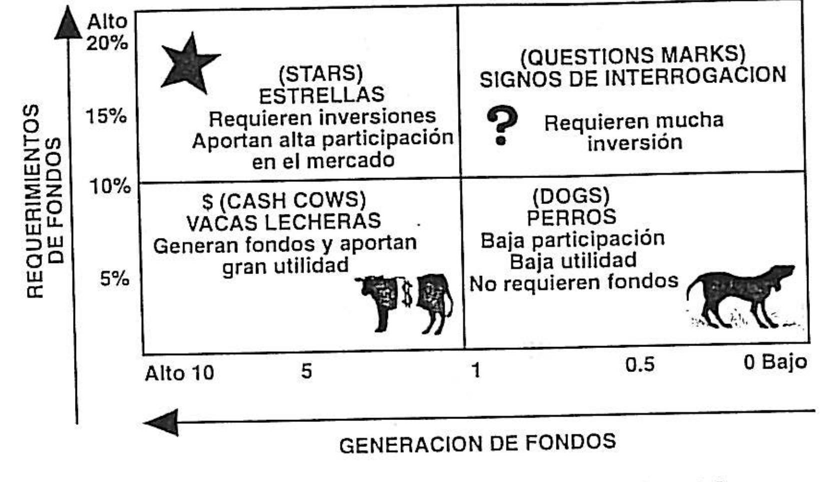
2. *Negocios "estrella" (star business)*
Son unidades de negocios con participaciones mayores en mercados en crecimiento. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades.

3. *Negocios "vaca lechera" (cash cow business)*
En el modelo del BCG éste es un componente que domina el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. Puesto que lógicamente no se puede esperar un crecimiento aquí, el consejo del BCG es el de operar el negocio como un generador de flujo de dinero (ordeñar la vaca).

4. *Negocios "perros" (dog business)*
En el modelo del BCG éstos son los componentes del *portfolio* que tienen participaciones bajas de mercado y cuyos mercados ya están en disminución.
Son componentes que deberíamos eliminar porque "no van a ninguna parte".

La característica fundamental de la matriz del BCG es su simplicidad, con la cual se logra sintetizar la compleja naturaleza de la mezcla de negocios a través de una representación gráfica que contiene sólo unos pocos indicadores. A partir de su categorización de negocios surgen una serie de implicaciones de las cuales la más importante es la transferencia de fondos entre negocios.

Para apreciar los elementos financieros emergentes es necesario redefinir la matriz en términos de generación y requerimientos de fondos para cada etapa del producto. Los negocios de cada cuadrante poseen características diferentes en relación a la generación de fondos tal como lo presentamos en el cuadro Nº 42.



Cuadro Nº 42. *Análisis financiero sobre la matriz del B.C.G.*

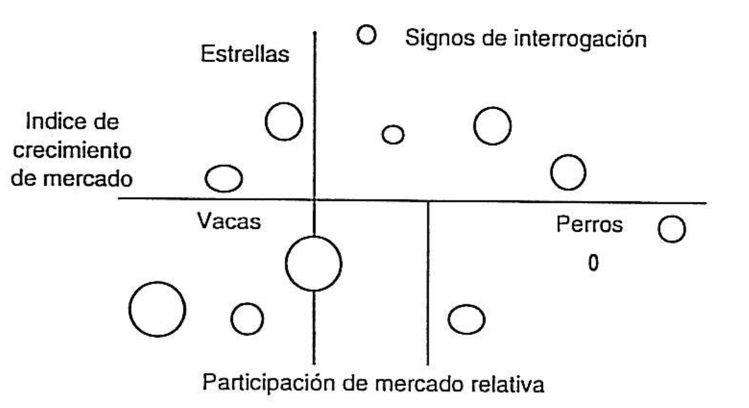
El cuadro Nº 43 muestra las implicancias en cuanto al posicionamiento estratégico que surgen de la matriz del BCG ("crecimiento-participación").

Tipo de negocio	Estrategia en función a la part. en el mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Crecer	Nula o negativa	Muy alta	Altamente negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Cuadro Nº 43*. *Las implicancias para el posicionamiento*

* Todo dependerá de la dirección que tome el negocio.

Otra forma en que suele ser vista la matriz del BCG es la que presentamos en el cuadro Nº 44.



Cuadro Nº 44. *Estrategia y cartera comercial*

Fuente: B. HEDLEY, *Estrategia y la cartera comercial*, Long-Range Planning, febrero 1977, pág. 12.

Como hemos visto, la matriz original del BCG es básicamente cuantitativa; esto surge de analizar las propuestas básicas de utilización de la matriz. Vamos a analizar el armado de los ejes y la distribución de las unidades de negocios (SBU).

a) El eje vertical (la tasa de crecimiento de mercado) muestra la tasa analizada bajo la cual están creciendo los diversos mercados en los cuales está localizada cada unidad comercial. El crecimiento del mercado está arbitrariamente dividido en crecimiento alto y bajo por una línea de crecimiento del 10%; a partir de 1977 se debería tomar quizás el 5%.

b) El eje horizontal (participación de mercado relativa) muestra la participación del mercado para la SBU en relación a la participación del más grande competidor de la industria. Por lo tanto una participación de mercado relativa de 4 significa que la SBU de la compañía se encuentra a un 40% de la participación del líder; y una participación de mercado relativa de 2,0 significa que la SBU de la compañía es líder y tiene dos veces la participación de la próxima compañía más fuerte en el mercado. La participación de mercado relativa da más información sobre la posición competitiva que la participación de mercado absoluta; una participación de mercado absoluta del 15% puede o no puede significar liderazgo del

mercado hasta tanto sepamos la participación del líder. En la medida que sus SBU tengan una participación de mercado relativa mayor a 1,5, la compañía será líder en sus diversos mercados. La participación de mercado relativa está dibujada en una escala logarítmica.

c) Los círculos describen las posiciones de participación-crecimiento de las diversas SBU de la compañía. Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas de la SBU (pueden utilizarse unidades o pesos constantes o dólares).

d) Cuanto mayor sea la participación de los SBU, mayor será su capacidad para generar fondos. Esa es la razón por la que las participaciones de mercado más elevadas parecen estar acompañadas por niveles más elevados de rentabilidad. Por otra parte, cuanto mayor sea la tasa de crecimiento de mercado, mayores serán los requerimientos de uso de fondos de la SBU, a fin de incrementar y mantener su participación.

e) La distribución de las SBU en cuatro cuadrantes de la matriz *portfolio* comercial sugiere el estado de salud actual de la compañía y las direcciones estratégicas futuras deseables. La compañía representada en el cuadro N° 45 es afortunada en tener algunas importantes vacas lecheras para financiar sus signos de interrogación, estrellas y perros. La compañía debe considerar seriamente algunas acciones decisivas respecto a sus perros y signos de interrogación. El panorama sería peor si la compañía descubriese que no tenía estrellas, o tenía demasiados perros, o tenía sólo unas pocas y débiles vacas lecheras.

f) A medida que pasa el tiempo, las SBU cambiarán sus posiciones en la matriz de la cartera comercial. Muchas SBU comienzan como signos de interrogación, pasan a la categoría estrella si tienen éxito, más tarde se transforman en vacas lecheras a medida que el crecimiento del mercado decae, y finalmente se convierten en perros hacia el final de su ciclo de vida. Las compañías deben estar dispuestas a liberarse de sus vacas debilitadas y no tratarlas como vacas sagradas.

g) El trabajo de la dirección consiste en proyectar una matriz futura que muestre dónde es probable que cada SBU no sufra cambios en su estrategia. Al comparar las matrices actuales con las futuras, la dirección puede identificar los principales problemas estratégicos que encara la compañía. La tarea de la planificación estratégica entonces consiste en determinar qué papel debe asignarse a cada SBU con el fin de lograr una asignación de recursos eficiente. Pueden seguirse cuatro estrategias básicas:

I. *Crear*: Una estrategia orientada hacia una posición de mercado mejorada con la posibilidad de privarse de los ingresos a corto plazo para lograr este objetivo. Esta estrategia es particularmente adecuada para los signos de interrogación, cuya participación debe incrementarse si van a transformarse en estrellas.

II. *Mantener*: Una estrategia diseñada para preservar la posición de mercado de un SBU. Esta estrategia es particularmente adecuada para vacas lecheras fuertes si quieren continuar rindiendo un flujo de fondos positivo y amplio.

III. *Reducir*: Una estrategia que apunta a obtener un incremento a corto plazo y un flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo. Esta estrategia es particularmente adecuada para una vaca débil cuyo futuro es débil y de la cual se necesitan mayores recursos financieros. Además, puede usarse con signo de interrogación y perros.

IV. *Despojar*: Una estrategia que apunta a la venta o liquidación del negocio porque los recursos pueden utilizarse mejor en cualquier otro lado. Esta estrategia es particularmente adecuada para perros y para signos de interrogación que la compañía decide que no puede financiar en su crecimiento.

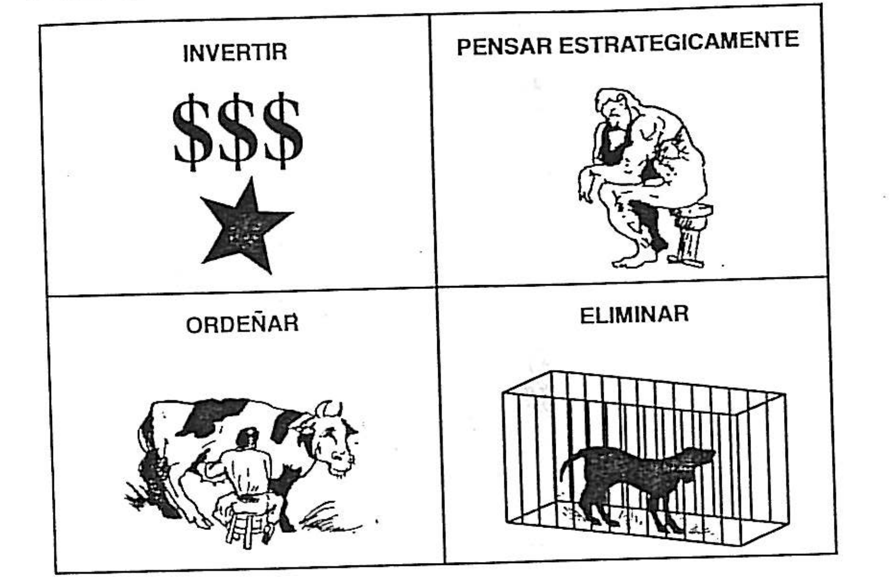
12.2. Críticas y redefiniciones de la matriz del BCG

Aunque muy criticada por ciertos autores y ya no más presentado como un producto principal del Boston Consulting Group, las vacas, los perros, las estrellas y los signos de interrogación de la matriz del BCG se han convertido en parte del lenguaje de la estrategia de negocios.

¿Son válidas las categorías y conclusiones del BCG? ¿No encierra la matriz algunas apreciaciones generales que es preciso revisar con más detalle? Veamos estas cuestiones.

12.2.1. REDEFINICION DE LOS EJES DE LA MATRIZ

Como la participación en el mercado es muy poco significativa, como un indicativo de todos los factores internos al igual que el crecimiento del sector para los factores externos, varios autores consideran útil modificar esta matriz tomando la posición competitiva como eje para los factores internos, y a lo atractivo del sector como eje para los factores externos.



Cuadro Nº 45. *Los consejos del B.C.G.*

Algunos de los elementos que intervienen en la definición de la posición competitiva y del grado de atracción del sector se enumeran en la figura siguiente:

ATRACCION DEL SECTOR
Factores a considerar

- TAMAÑO
- CRECIMIENTO
- PRECIOS (ELASTICIDAD)
- ESTRUCTURA COMPETITIVA
- RENTABILIDAD
- VULNERABILIDAD A LA INFLACION
- CICLO DE VIDA
- OPORTUNIDAD DE EXPORTACION
- CONCENTRACION DE COMPRADORES
- DEMANDA ESTACIONAL
- POSIBILIDAD DE SEGMENTACION
- VULNERABILIDAD A LOS SUSTITUTOS
- TECNOLOGIA
- IMPACTOS ENERGETICOS
- GOBIERNO

POSICION COMPETITIVA
Factores a considerar

- PARTICIPACION EN EL MERCADO
- CRECIMIENTO S.B.U.
- AMPLITUD DE LINEA
- EFECTIVIDAD DE LA RED DE VENTAS
- CANALES DE DISTRIBUCION
- FLEXIBILIDAD (CAPACIDAD DE REACCION)
- PRECIO
- PROMOCION Y PUBLICIDAD
- PRODUCTIVIDAD
- EFECTO EXPERIENCIA
- COSTO MATERIA PRIMA
- VALOR AGREGADO
- CALIDAD RELATIVA
- INVESTIGACION Y DESARROLLO
- CASH-FLOW
- PERSONAL Y CULTURA
- IMAGEN GENERAL
- SISTEMA POLITICO

Considerando como ejes de la matriz a la posición competitiva (factores internos) y la atracción del sector (factores externos), quedan definidos los distintos cuadrantes como se indica en el cuadro Nº 46.

Alta rentabilidad
Posición competitiva
Baja rentabilidad
$
?
ATRACCION DEL SECTOR
Bajo riesgo
Alto riesgo

Cuadro Nº 46. *La matriz de 2 x 2 con la redefinición de los ejes*

I) Negocios signos de interrogación (*question marks business*)

Se encuentran ubicados en el cuadrante inferior derecho.

Son los negocios nuevos que pueden tomar cualquier dirección y requieren una importante y permanente cantidad de fondos sin producir retornos importantes.

Es por ello que requieren abastecimiento de fondos de otros negocios.

Debido a su condición de negocio nuevo el poder competitivo es débil y debe aumentarse a costa de inversiones, ya que de lo contrario se transforman en "perros" apenas decrece la atracción del mercado.

El objetivo perseguido en estos negocios es transformarlos en "estrellas", ganando poder competitivo mientras el mercado siga manifestándose activo.

Si cambia la tendencia y decrece la atracción del mercado, probablemente lo mejor sería poder salir del negocio sin llegar a caer en la categoría de un negocio "perro".

El paso intermedio entre "signos de interrogación" y "estrella" sería el punto donde realmente se definen las futuras posiciones competitivas y estratégicas del negocio, ya que, al definirse el mercado como muy atractivo, se transforma en un negocio muy interesante para muchas empresas; por lo tanto, existirán en este punto muchas marcas compitiendo entre sí. A este punto lo llamaremos "punto de definición del negocio".

Acá se resuelve el futuro que cada empresa tiene en relación a un negocio determinado, ya que si la empresa invierte sus fondos correctamente su negocio se transformará en una "estrella" que generará fondos pero también los requerirá para lograr que en el futuro próximo se transforme en una "vaca lechera" (*cash cow*).

Si la empresa no invierte lo necesario, o lo hace mal, el negocio se transformará irremediablemente en un "perro", o sea un negocio completamente marginal.

El "punto de definición del negocio" marca el momento más importante para la toma de decisiones estratégicas. Si la decisión no es acertada el negocio fracasará y será casi imposible volver a recuperarlo.

En el "punto de definición", no hay que fijar como único objetivo la rentabilidad a corto plazo, sino todo lo contrario. El objetivo pasaría quizá por ganar una privilegiada posición estratégica para que luego, en el largo plazo, pueda ser un negocio rentable (vaca lechera) y aprovechar durante mucho tiempo las ventajas competitivas conseguidas visto desde la óptica del ciclo de vida del producto, se aprovechará el privilegio del liderazgo durante toda la etapa de madurez del producto, con lo cual se obtendrá una excelente rentabilidad casi sin necesidad de nuevas inversiones.

II) Negocios "estrella" (*stars business*)

Son los negocios ubicados en el cuadrante superior derecho de la matriz; sólo se puede llegar a este cuadrante después de pasar por el "punto de definición del negocio". Por lo tanto ser "negocio estrella" es un privilegio de pocos, sólo de aquellos que pasaron con éxito por dicho punto.

Los negocios "estrella" crecen con rapidez y utilizan gran cantidad de efectivo para mantener su posición. Sin embargo son líderes en la actividad y pueden generar grandes cantidades de efectivo. Pero si ese efectivo generado no se invierte en el mismo negocio, es muy posible que éste pierda su poder competitivo y al decrecer la atracción del sector se transforme en un "perro", es decir, en un negocio efímero y perdedor.

Como ya vimos, el objetivo a mediano o largo plazo de un negocio "estrella" es lograr su posicionamiento en "vaca lechera" (*cash cow*).

Los negocios "estrella" representan, probablemente, las mejores oportunidades en términos de crecimiento de las utilidades y de inversión que poseen las empresas, y por lo tanto, debe intentarse todo el esfuerzo necesario para mantener y consolidar sus respectivas posiciones competitivas.

Esto, algunas veces, exige grandes inversiones que escapan a la propia capacidad de generación y puede requerir también una política de bajos márgenes para desanimar a la competencia, pero todo esto deberá evaluarse estratégicamente con miras al largo plazo. O sea que cuando el crecimiento y la atracción del negocio disminuyan, como sucede en última instancia con todas las actividades, se obtendrán importantes utilidades siempre que se haya mantenido un fuerte poder competitivo, de modo que el negocio bajará al cuadrante inferior izquierdo de la matriz transformándose en "vaca lechera". Ahí habrá llegado el deseado momento de cosechar sin necesidad de invertir.

III) Negocios "vacas lecheras" (*cash cow business*)

Se encuentran ubicados en el cuadrante superior izquierdo de la matriz; es la posición privilegiada y son el objetivo final de todo negocio planteado por una empresa. Son muy pocos negocios los que pueden lograr esta posición; tienen que haber atravesado con éxito la lucha competitiva en el "punto de definición" para ganar la "batalla" en el cuadrante "estrella" y poder llegar a ser un *cash cow*.

Estos negocios son realmente la base de apoyo de toda la empresa, ya que son los únicos negocios que no requieren reinvertir fondos y que generan efectivo en grandes cantidades.

Tener negocios tipo "vaca lechera" significa acceder a posibilidades de contar con nuevos negocios ya que el flujo de efectivo generado por los *cash cow* podrá ser transferido a los requerimientos de fondos de los nuevos negocios.

Un error muy común y peligroso es reinvertir en negocios "vaca lechera", cosa que no tiene sentido ya que en general la próxima etapa de un negocio de este tipo supone la declinación y el agotamiento en su capacidad de generar utilidades.

IV) Negocios "perros" (*dog business*)

Se encuentran ubicados en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz y constituyen un contraste enorme con los *cash cows*.

Su baja posición competitiva los condena a utilidades muy pobres; desafortunadamente, el efectivo requerido para invertir en la actividad es mayor que el generado por la venta, especialmente cuando la inflación es alta. El negocio, por lo tanto, se convierte en una "trampa de efectivo" (*cash trap*) que requerirá efectivo continuamente, a menos que logren evi-

tarse mayores inversiones en la actividad, y se obtengan ingresos marginales positivos.

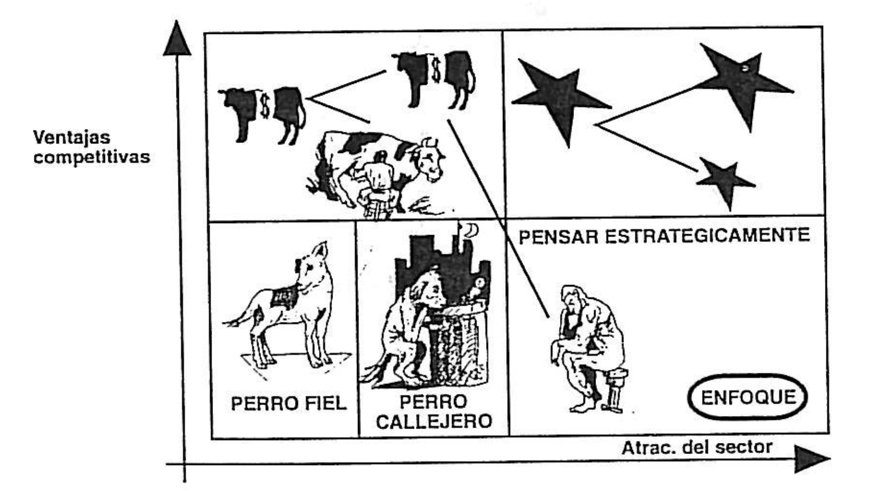
La gran mayoría de los negocios de una apreciable cantidad de empresas están dentro de esta categoría, cuando estratégica y competitivamente el objetivo de las empresas eficientes debería apuntar a sanear la mezcla de productos, reemplazando a los productos "perros" por "estrellas" y "vacas lecheras".

12.2.2. *REDEFINICION DE LOS CONSEJOS DEL BCG*

"Las versiones popularizadas de la filosofía de la matriz del BCG y sus derivados arman una cómoda receta para cada categoría, deberíamos sacar a los perros a patadas, enclaustrar a las vacas y arrojar nuestro dinero a las estrellas".

El pensamiento de JOHN SEEGER (profesor del Bentley College) intenta contrarrestar estas recetas superficiales haciendo que las propias imágenes se perciban de un modo diferente. "Si la tendencia a la sobresimplificación procede de la imaginación terminológica, debemos hacer que las imágenes cumplan una doble función; deben hacer recordar al estudiante y al empresario las trampas de la matriz del BCG como así también sus oportunidades".

El cuadro N° 47 muestra las críticas propuestas para cada consejo del BCG en cada cuadrante.



Cuadro Nº 47. *Nuevos elementos para el diagnóstico estratégico de la cartera comercial*

a) *Negocios incógnitas*

El BCG aconseja pensar estratégicamente; es correcto, pero se debe tener en cuenta que pensar estratégicamente debería ser una propuesta para todos los cuadrantes.

Algo muy importante para este tipo de negocios es conocer un enfoque estratégico o su estrategia genérica desde el principio, es decir, conocer y tener bien claro el camino a seguir, ser líder en costos o en diferenciación, enfocarse a un segmento o atacar todo el mercado. La estrategia genérica debe ser clara desde el nacimiento del negocio.

b) *Estrellas*

Estas son las unidades que necesitan recursos o inversiones para poder explotar sus oportunidades. Estas son las unidades buscadas por personas agresivas y ambiciosas que ansían la excitación y los desafíos del crecimiento. Es en las estrellas que la gente realiza brillantes reputaciones de carreras y son reconocidas como ganadoras.

Sin embargo, desgraciadamente, no todas las estrellas resultan ser ganadoras en los plazos largos. La participación del mercado corriente y las tasas de crecimiento de mercado no son criterios suficientes para justificar las inversiones, aunque ellos son suficientes para denominar la unidad de negocios como una estrella. La sobresimplificación de la receta de la BCG puede resultar en la inversión en situaciones cuyas tasas de crecimiento no pueden ser sostenidas en el futuro por una variedad de razones no aparentes en el análisis de mercado.

La inversión basada en la tasa de crecimiento y participación, sin referencia a las restricciones ambientales o a la saturación del mercado, es fomentada por la sobresimplificación inherente en las populares matrices.

Sin embargo, con la calificación adecuada, la analogía de la "estrella" es apropiada. Piense, por ejemplo, en las estrellas mismas; lo que sabemos de ellas está basado en antiguas informaciones. Cuando observamos a una estrella a través de un telescopio vemos evidencias de un pasado energético, pero no tenemos conocimiento alguno de si esa misma estrella está produciendo energía ahora.

La luz que observamos ha estado viajando hacia nosotros durante billones de años en algunos casos, y su fuente puede, hace mucho, haber degenerado en una enana blanca o hasta en un abismo negro, el cual podría absorber cualquier cantidad de recursos, que nos importaría arrojarle sin permitir nunca retorno alguno.

Las estrellas organizativas, también, toman su lugar en la matriz de la BCG basada en su desempeño pasado. Si merecen inversiones adicionales depende de su potencial futuro y no de su pasado.

c) *Vacas lecheras*

La alta dirección no puede asignar nuevos recursos para un producto vaca lechera, sino que debe concentrarse en ordeñarla, tratando de obtener los retornos más altos posibles.

El mensaje transmitido por este término es doblemente infortunado. En su forma sobresimplificada, la vaca lechera puede resultar un desperdicio gradual tanto de los recursos físicos como humanos de una organización, a medida que el management operativo aprende a no pedir nuevos recursos y el top management aprende a no demandar el continuo relleno de las capacidades productivas de la unidad donde las operaciones son medidas en rentabilidad corriente y las aspiraciones de crecimiento están sistemáticamente estranguladas, es natural que los gerentes orientados al crecimiento dejen las organizaciones. Ellos son reemplazados por personas que están satisfechas con operar el negocio como está pero no están interesadas y no poseen las habilidades para cambiar el negocio.

La energía creativa necesaria para la continua renovación puede decaer a medida que el desgaste natural ajuste la cultura de la organización con su rol de vaca lechera.

Los *milking managers* (gerentes ordeñadores) serán expertos en alimentar a la vaca y mantenerla sana en el corto plazo. Sin embargo, no deberían ser adeptos al mantenimiento del granero en buenas condiciones. Particularmente donde se necesitan grandes gastos para mejoras a largo plazo, el gerente de la vaca lechera es probable que postergue las inversiones que afectarían el flujo de fondos a corto plazo.

El mantener la creatividad, la innovación y la energía en altos niveles de una organización diseñada como una vaca lechera es un problema insoluble. Una solución posible es sugerida por otra mirada al simbolismo de la BCG. Una vaca puede dar más que leche; expuesta apropiadamente a las influencias externas y las fuerzas ambientales, una vaca puede también producir terneros.

La inversión necesaria para producir un ternero, dado que se tiene una vaca, es increíblemente pequeña; sin una vaca, ninguna cantidad de inversión cumplirá esa función. Similarmente, la inversión necesaria para producir ideas creativas, dada una fuerza de trabajo creativo, es pequeña donde la energía natural se ha agotado; sin embargo, ninguna cantidad de esfuerzos producirá innovaciones. El reconocimiento de la im-

portancia de los nuevos proyectos, aun cuando la unidad de negocios misma carece de los recursos para exportarlos, podría ayudar a retener la creatividad necesaria fuera de la unidad de negocios misma; a través de la transferencia a otras unidades corporativas, nuevas subsidiarias, *joint ventures*, podrían ayudar a la gente de la unidad a ver la utilidad de la continuada generación de ideas. En una época de disminuido crecimiento económico general, ninguna compañía puede darse el lujo de rechazar una buena idea porque viene de una unidad que no se supone que crezca. Ni podemos darnos nosotros el lujo de permitir que la etiqueta de vaca lechera amordace la creatividad y la adaptabilidad, que son vitales para la supervivencia en tiempos crecientemente competitivos. La analogía de la industria lechera es apropiada para estas organizaciones mientras necesitamos la urgencia de la sobresimplificación.

En la granja, hasta las vacas más productivas eventualmente dejan de dar leche, la solución del granjero es llamada "renovar la vaca"; él arregla una cita con un toro, ella tiene un ternero, la leche empieza a fluir otra vez.

Enclaustrar a la vaca, aislarla de todo menos del alimentador y las máquinas de ordeñar, asegura que la misma se secará.

d) *Perros*

La imagen transmitida por el término de la BCG es la de una bestia feroz que se ensaña con nuestros recursos, o de un pobre perro callejero que se escapa con nuestra comida de picnic.

Pero existen otras clases de "perros" cordiales y cariñosos, compañeros de la humanidad desde la época de las cavernas. Estos perros ofrecen una lealtad incuestionable a sus gerentes, sirviendo como exploradores y perros guardianes, para extender la alarma si hay intrusos que amenazan a la compañía. Estableciendo su presencia, mostrando los dientes si es necesario, estos perros amistosos no permiten que sus salvajes primos se aproximen en absoluto a nuestro picnic. Ellos protegen a nuestros miembros más débiles y ocupan el territorio de modo que los atacantes se mantengan a distancia.

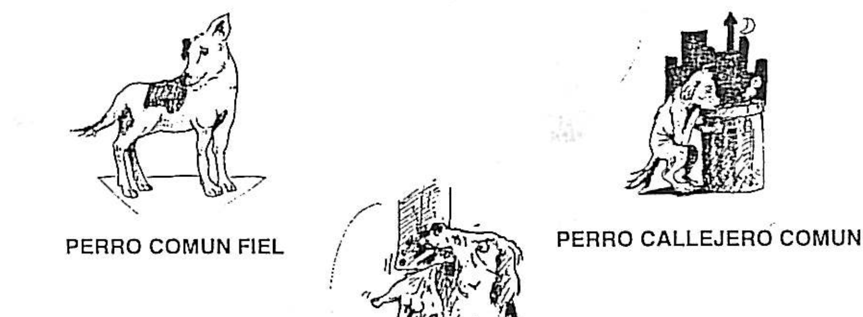
Nuestros propios perros pueden devolver magníficamente una pequeña inversión en alimento para perros y polvo contra pulgas. El perro no contribuye mucho a la función directa de extinguir incendios.

Pero se ve bien en las fotografías y hace la vida más agradable para los bomberos durante las aburridas horas de espera de las alarmas y además impide que otros perros hagan sus necesidades en el equipo de la estación de bomberos.

Por lo tanto a los perros los podemos clasificar en dos tipos, perros callejeros y perros de raza.

1) *Perros callejeros*

Dentro de éstos, podemos tener tres clases: perro rabioso, perro callejero común y perro común fiel.



Cualquiera de las tres clases mencionadas es conveniente eliminar.

2) *Perro rabioso*

Es el negocio que debe eliminarse directa y rápidamente, ya que desprestigia al resto de los productos o negocios así como también deteriora la imagen general de la empresa. También son generadores de grandes pérdidas.

3) *Perro común fiel*

Es en general el negocio o producto con el que se inició la empresa; es muy querido por el fundador de la compañía, y muchas veces también por sus sucesores. Es la típica "barrera de salida emocional". Es muy difícil eliminar este tipo de unidades. En general no pierden mucho ni generan utilidades, se mantienen cerca del punto de equilibrio, pero gracias a un gran esfuerzo de la dirección superior y al plan del management.

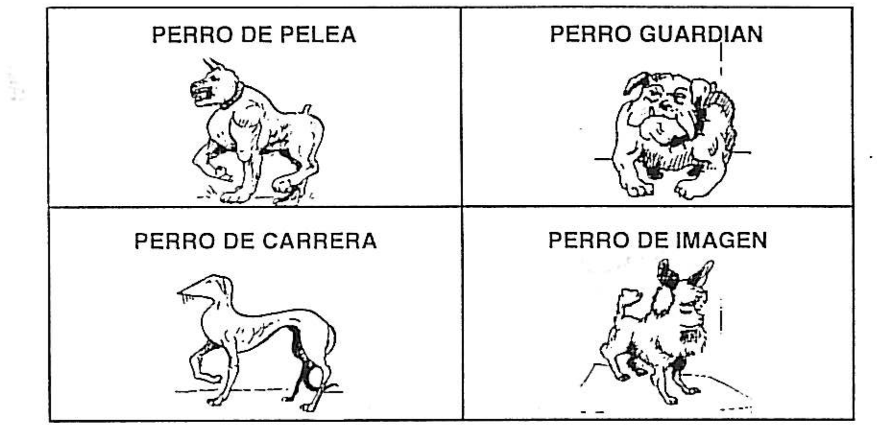
Deberían eliminarse ya que desgasta al management no permitiendo utilizar su tiempo en negocios con futuro.

4) *Perro callejero común*

Es un negocio que está en la mitad del camino entre un perro común fiel y un perro rabioso. Es un negocio para eliminar.

5) *Perros de raza*

A modo de ejemplo tomamos los siguientes: perros de imagen, perros guardianes, perros de carrera y perros de pelea.



6) *Perro de imagen*

Es el negocio que sin ser rentable genera imagen a la empresa. Es en general un producto muy exclusivo, muy diferenciado, de altísima calidad y precio, generalmente de muy poca venta pero que permite asociar a la empresa como la dueña del mejor de plaza. Esto permite vender muy bien otros productos menos diferenciados que ganan diferenciación gracias al producto de imagen. Este es un perro necesario en muchos casos.

7) *Perro guardián*

Es el producto o negocio que sirve de custodia al negocio vaca lechera. Por ejemplo, una marca de segunda línea que protege el producto principal.

8) *Perro de pelea*

Para el caso que no tengamos ningún negocio en la posición de vaca lechera y querramos atacar al competidor. Una forma de hacerlo es introducir un producto con el mismo fin de molestar al competidor sin preocuparse por la rentabilidad del mismo, ya que luego se introduciría el producto principal.

9) *Perro de carrera*

Es un caso parecido al anterior, sólo que se introduce para correr una "carrera tecnológica" contra la vaca lechera de la competencia, para que ésta coloque más barreras de entrada, que se transformarán en barreras de salida, con el objetivo posterior de lanzar un producto sustituto que deje obsoleto al anterior.

12.2.3. LA MATRIZ DEL BCG Y SU UBICACION EN LOS EJES CARTESIANOS

En la matriz del BCG modificada (atracción del sector-posición competitiva), pueden suponerse dos juegos de variables en cada eje, agregándose rentabilidad en relación directa a la posición competitiva y riesgo en mayor atractividad, mayor riesgo, y a mayores ventajas competitivas, mayor rentabilidad.

En el eje de las abscisas se ubica la variable atracción del sector o riesgo, en el eje de las ordenadas la variable posición competitiva o rentabilidad.

El cuadro N° 46 muestra el gráfico resultante de las redefiniciones analizadas en los puntos precedentes.

12.2.4. SEGMENTACION Y NICHOS ESTRATEGICOS

Otro de los elementos que se puede introducir en el estudio de la matriz del BCG es el de segmentación. La matriz de un mercado en general puede subdividirse en "n" matrices que representen los distintos segmentos que componen al mercado en cuestión. En cada segmento se darán las mismas implicaciones que en la matriz de mercado total: habrá perros, vacas lecheras, signos de interrogación y estrellas. Desde este enfoque puede suceder que determinado producto esté ubicado como perro en la matriz del mercado total y como vaca lechera en algún segmento. La misma relación se da entre nichos estratégicos y segmentos:

"n" nichos formarán un segmento de mercado y en este nicho también existirán perros, vacas lecheras, signos de interrogación y estrellas (cuadros Nos. 48 y 49).

Esto puede generar un error muy grave, querer eliminar un negocio perro del mercado total.

El problema pasa porque este perro del mercado total puede ser una vaca lechera de un segmento, o también puede ser un perro en un segmento de mercado, pero una vaca en un nicho estratégico determinado. Lo importante de este análisis es que nunca debe hacerse "masivo o global", desde la óptica general de todo el mercado, sino todo lo contrario, desde una óptica muy "micro o enfocada", mirando cada segmento y cada nicho.

12.2.5. UTILIZACION SOLAMENTE CUALITATIVA Y CONCEPTUAL

El uso actual de la matriz del BCG debe ser sólo conceptual y cualitativa, no cuantitativa y exacta como fue su origen.

Resumen de las críticas a la matriz del BCG (ítem 12.2.)

Cambio de ejes

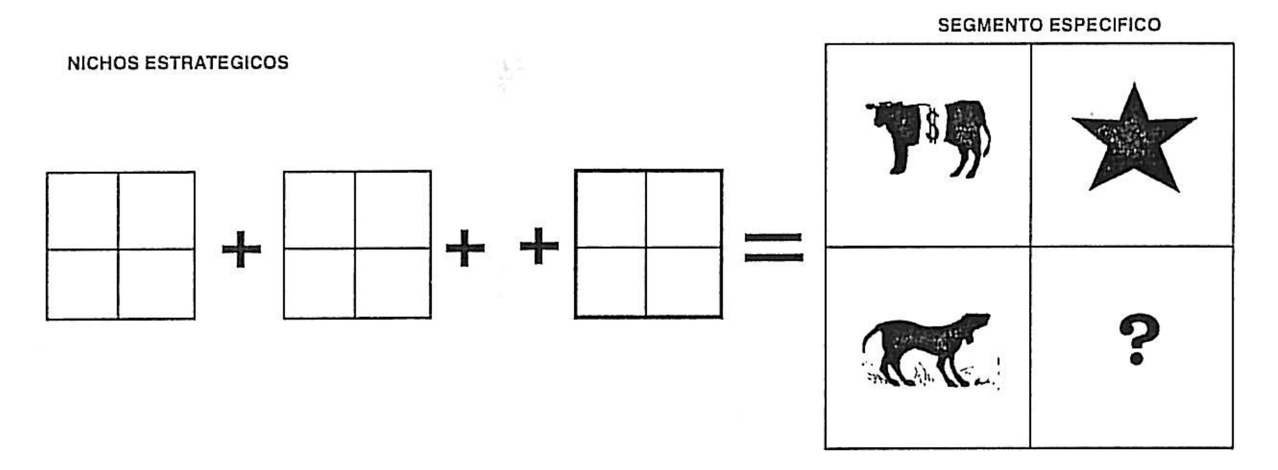
Atractividad del sector en lugar de crecimiento del sector.
Posición competitiva en lugar de participación en el mercado.

SEGMENTACION

TODO EL MERCADO

□ + □ + + □ = ?

Cuadro Nº 48. *Segmentación y nichos*



Cuadro Nº 49. *Nichos estratégicos y segmentos específicos*

RESUMEN DE LAS CRITICAS A LA MATRIZ DEL BCG

1) Cambio de ejes

— Atracción del sector en lugar de tasa de crecimiento del mercado.
— Ventajas competitivas en lugar de participación en el mercado.

2) Nuevos consejos

— Enfocar las incógnitas.
— Analizar el futuro de las estrellas.
— Generar "terneros".
— Analizar la utilidad de los perros.

3) Doble juego de variables

— Atracción del sector con nivel de riesgo.
— Posición competitiva con rentabilidad.

4) Análisis de la matriz en segmentos y nichos.

5) Matriz cualitativa y conceptual, no cuantitativa.

12.3. Las matrices de 3 x 3

12.3.1. LA MATRIZ DE MCKINSEY

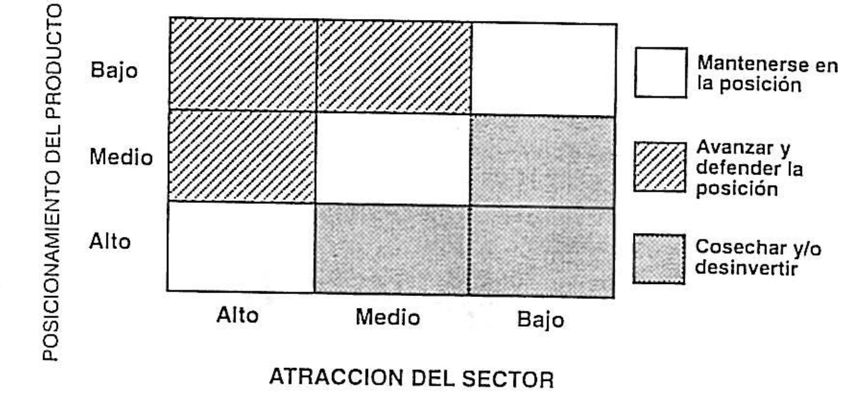
Durante los primeros años de la década del setenta se comenzó a aplicar el modelo de análisis de posicionamiento de la empresa en función del grado de atracción que registra el mercado (ver cuadro N° 50).

Como se puede ver, el modelo está asentado en una matriz de 3 x 3 donde los ejes son:

a) *Horizontal*: El grado de atracción del sector o mercado, midiéndose sobre el mismo si el comportamiento es creciente, estancado o decreciente. Obviamente, para ello deben tenerse en cuenta varios factores de tipo macroeconómico y de situación específica de cada mercado.

b) *Vertical*: El posicionamiento del producto o negocio en el mercado, en función de su liderazgo, participación relativa o marginal. De igual

forma, debe considerarse para la calificación a un conjunto de elementos propios del sector y de las características de los competidores.



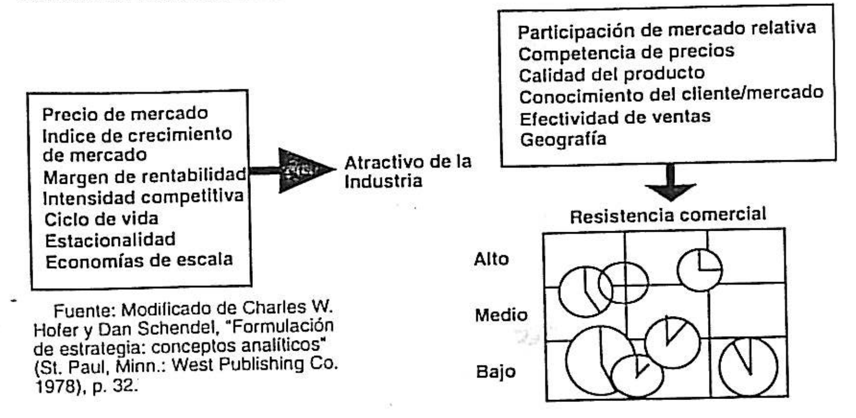
Cuadro Nº 50. *Modelo de análisis de posicionamiento*

Según la ubicación en las distintas casillas, el posicionamiento queda definido en situaciones de cosecha o de desinversión cuando la empresa está ubicada en segmentos o mercados poco atractivos, que no crecen y donde además tienen escasa participación.

En el otro extremo, aparecen las situaciones de suceso estratégico, toda vez que la empresa controla mercados de alta atracción en los que registra alta participación; allí la estrategia supone defender su privilegiada ubicación con respecto a los otros competidores.

Aparece también una zona intermedia de construcción estratégica, donde la empresa no tiene aún una posición de privilegio en mercados muy atractivos; aquí corresponderá en consecuencia una acción decidida para mejorar su participación y acceder a los mejores rendimientos. En el cuadro siguiente vamos a explicar cómo se define el posicionamiento y su relación con el grado de atracción comercial.

12.3.2. LA MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC



Fuente: Modificado de Charles W. Hofer y Dan Schendel, "Formulación de estrategia: conceptos analíticos" (St. Paul, Minn.: West Publishing Co. 1978), p. 32.

Cuadro Nº 51. *La matriz de G.E.*

En el cuadro N° 51 está presentada la versión de GE en matrices de 3 x 3 para el análisis de cartera.

a) El eje vertical representa el atractivo de la industria, que se basa en la valoración de factores tales como la tasa de crecimiento de mercado (utilizada anteriormente en el análisis de participación-crecimiento), la magnitud del mercado, el margen de rentabilidad, la intensidad competitiva, el ciclo de vida, la estacionalidad y las economías de escala. Cada uno de estos factores tiene un cierto peso, un procedimiento que resulta de clasificar una industria en particular como alta, media o baja en el atractivo de industria en general.

b) El eje horizontal representa la resistencia comercial de la SBU o la capacidad para competir en esa industria. Cada industria tiene ciertos requisitos de éxito, que deben ser igualados por la SBU que tiene las competencias requeridas. La resistencia comercial es una valorización ponderada de factores tales como: la participación de mercado relativa de la SBU (utilizada anteriormente en el análisis de participación-crecimiento), la competencia de precios, el conocimiento del cliente/mercado, la efectividad de las ventas y la geografía.

c) La matriz está dividida en tres zonas, que se conocen como verde, amarilla y roja. La zona verde consiste en tres celdas en la porción izquierda superior (líneas verticales), indicando aquellas industrias que son favorables en el atractivo de la industria y la resistencia comercial de la SBU, sugiriendo que la compañía tiene la luz verde para "invertir y crecer". La zona amarilla consiste en celdas diagonales, extendiéndose desde la porción izquierda inferior hasta la derecha superior, indicando las industrias que son medias en el atractivo general. La compañía usualmente decide mantener la participación de la SBU más que hacerla crecer o reducir su participación. La zona roja consiste en las tres celdas en la porción derecha inferior (horizontal), indicando aquellas industrias que son bajas con respecto al atractivo general, y aquí la compañía da seria consideración a reducir.

d) Los círculos representan las SBU individuales. Las áreas de los círculos son proporcionales al tamaño de las industrias en las cuales compiten los diversos negocios, mientras que los trozos de las tortas dentro de los círculos representan cada participación de mercado de la SBU. Por lo tanto, G representa una SBU con una participación de mercado muy pequeña, en una industria de buen tamaño, que no es muy atractiva y en la cual la compañía tiene poca resistencia comercial.

e) Además, la dirección debe hacer un gráfico de una pantalla comercial que muestra las posiciones proyectadas de las SBU si no existieran cambios en las estrategias. Al comparar las pantallas comerciales actuales y las proyectadas, la dirección puede identificar los principales problemas estratégicos y las oportunidades que se presentan. Por ejemplo, este tipo de análisis condujo a GE a distribuir su mezcla actual de SBU en cinco grupos de inversión:

- Productos de elevado crecimiento, que merecen el apoyo de inversión más elevado: plásticos de ingeniería, sistemas médicos, transporte.
- Productos de reinversión firme, que merecen una inversión firme y elevada: equipos principales, turbinas a vapor y a gas, lámparas.
- Productos de apoyo, que merecen un apoyo de inversión firme: medidores, transformadores especializados.
- Productos de rejuvenecimiento o reducción selectiva, que merecen una inversión reducida.
- Productos riesgosos, que merecen una fuerte inversión o investigación y desarrollo: "un motor de avión de 10 ton. de empuje", hornos de microondas, diamantes artificiales.

12.4. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Puede explicar muy sintéticamente qué son los productos interrogantes, estrellas, vacas lecheras y perros?

b) ¿Cuáles son las consecuencias financieras y las implicancias que tienen cada uno de estos posicionamientos?

c) ¿Podrían resumirse entonces los consejos clásicos qu brindaba la matriz del BCG?

d) ¿Cómo redefiniría a la matriz clásica del BCG para poder utilizarla en la actualidad?

e) ¿Qué nuevos elementos deben considerarse para hacer un diagnóstico estratégico de la cartera de productos de una empresa?

f) Los productos declinantes dentro de una etapa de mercados estancados en recesión ¿son realmente malos y deben discontinuarse o existe una forma de categorizarlos, efectuando separaciones interesantes?

g) ¿Cómo realizaría una integración del tema segmentos y nichos con el análisis de mezcla comercial a través de matrices de 2 x 2?

h) ¿Cómo analizan las matrices de 3 x 3 el posicionamiento y qué consejos básicos brindan a un analista?

i) Los ejes de la matriz de 3 x 3 de G.E., ¿permiten estructurar un diagnóstico de posicionamiento o de resistencia competitiva? ¿Por qué?

j) ¿Qué similitudes o diferencias encuentra en el análisis matricial de 2 x 2 con relación al 3 x 3?

12.5. Casos para la aplicación de los modelos de análisis de negocios

12.5.1. COMENTARIOS SOBRE EL CASO ALFAJORES

Este caso puede ser utilizado tanto para aplicar los conceptos de los modelos de análisis de negocios como para explicarlos antes que los alumnos los conozcan.

La particularidad de este caso es que, en general, es muy conocido por los alumnos ya que se habla de un producto de consumo masivo tan generalizado como los alfajores.

En el caso de aplicar este caso práctico en diferentes provincias de Argentina, se pueden incluir variaciones relacionadas con el desarrollo regional del sector de acuerdo a la provincia que se trate.

Es un caso excelente para "entender" la matriz del BCG.

CASO ALFAJORES

En el sector alfajores hay gran cantidad de empresas productoras, muchas de ellas instaladas en Capital y Gran Buenos Aires.

Alfajores "JGO" constituye un nombre comercial adquirido en el año 1960. En el año 1967 se constituye la sociedad anónima Alfajores "JGO". "JGO" alcanzó una posición líder dentro del mercado de alfajores, sin por ello dejar de reconocer que luego de "JGO" aparecieron productos similares.

En los últimos años, el mercado de alfajores experimentó un aumento en su capacidad de producción del orden del 600%, y ese crecimiento fue cubierto en distinta proporción por diferentes empresas.

En el año 1970 aproximadamente ingresa "FTE" al mercado, intentando crear una nueva concepción en alfajores. Si bien "FTE" produce alfajores "triples" y comunes, todo su esfuerzo está enfocado en los conocidos alfajores "triples". En esa época convivía en el mercado el alfajor "GMN", de bajo precio y calidad, y único con una tapa de maicena y otra de masa.

Este panorama se ve complementado por la existencia de alfajores regionales en distintos puntos del país. Los tres grandes centros líderes eran Mar del Plata, Santa Fe y Córdoba. Estas regiones producían los tradicionales alfajores representativos de su región: en Mar del Plata, alfajores "HNA", primer productor de alfajores de gran calidad, con un criterio muy especial en cuanto a los canales de distribución y con una excelente atención al consumidor. Otras marcas como "TSS", "BAE", etc., también participaban en el mercado. Si nos referimos a la región "Costa Atlántica" en general, también podemos considerar alfajores como "AFI" (Villa Gesell y Pinamar), etcétera.

En Santa Fe se destaca como líder el alfajor "GYI" y en Córdoba encontramos distintas marcas en las diversas regiones lideradas por los alfajores de "EER".

Un análisis profundo del sector "alfajores" no puede dejar de considerar los típicos alfajores de maicena y diversos alfajores sin envasar, muy relacionados con la venta de galletitas.

Entrando en la década del '80, esta situación se ve sumamente modificada. En el año 1979 ingresa "TAI", con un alfajor tipo "HNA", aprovechando los canales de distribución armados para sus otros productos, y modifica el concepto de "alfajor" enfocándolo hacia un sector ya no integrado solamente por niños. Cambios en el *packaging*, mucha publicidad y una buena imagen de marca, fueron aspectos que lograron posicionar a "TAI" en este nuevo sector. En 1980 ingresaba "BGY", acompañando, siempre desde atrás, a "TAI". Más adelante, "BGY" lanza su nuevo alfajor con chocolate blanco y nueces, quizás queriendo introducir el concepto de alfajor blanco, mal identificado por el típico alfajor de dulce de leche. En realidad los alfajores no son "de chocolate" o "de dulce de leche", los alfajores son de dulce de leche, pero uno recubierto con chocolate y el otro con azúcar impalpable.

Uno de los últimos cambios en esta "guerra de los alfajores" fue el introducido por "SHD". Este cambio (quizás el último más profundo) consistió en sustituir el viejo alfajor tradicional por una nueva "golosina" más consistente, rellena de *mousse* de chocolate, y con una apariencia y publicidad completamente diferentes. Años más tarde "SHD" lanza su producto también con relleno de dulce de leche.

En 1985 aproximadamente ingresa "TAI" con su alfajor "RNO", de dudable éxito. Es evidente la copia de "TAI" para competir con el líder absoluto en este tipo de producto: "SHD".

Paralelamente a todos estos cambios, "JGO" sigue existiendo con su golosina "sana, nutritiva y gratificante, al alcance de la mano", y en 1981 saca sin éxito su alfajor "JGINA".

No podemos dejar de destacar el cambio realizado por "HNA" y otras marcas de la costa atlántica que ingresan a la Capital Federal para dirigir sus productos a través de diferentes mecanismos: "HNA", con sus propios comercios al público; "BCE", que se vende en kioscos, etcétera.

En 1986, otra gran marca, "NL", lanza, con cuestionable éxito, dos alfajores diferentes, con un enfoque de características impactantes en cuanto al envase y la novedad del alfajor relleno con marroc.

"FGO", con sus productos vendidos exclusivamente en almacenes, trata también de posicionar su producto en este mercado creciente. Con un envase marcadamente "femenino", el alfajor "FGO" se distribuye con la particularidad que su marca ya posicionada le ofrece.

"CPI", con sus alfajores especiales para niños, también pretendió entrar en el mercado.

MARCAS DE ALFAJORES EXISTENTES EN ARGENTINA: MAYO '87 (detalle de las más importantes)

"JGO"
"HNA"
"BCE"
"TSS"
"AFI"
"NL"
"TAI"
"GMN"
"FTE"
"GYI"
"SHD"
"CPI"
"FGO"
"EER"

Nota: Las fechas de entrada de las empresas al mercado son aproximadas.

Cuestionario del caso "Alfajores"

1. Analice la matriz "Ventajas competitivas - Atracción del sector" para antes y después de 1979.
2. Comente las entradas al sector más interesantes basándose en la matriz de YIP.
3. Analice la matriz actitudinal de la demanda antes y después de 1979.
4. Explique la evolución y el estado actual del sector, empleando todos los modelos que crea convenientes.

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) matriz del Boston Consulting Group modificada;
b) componentes de la estrategia;
c) matriz actitudinal de la demanda;
d) formulación de estrategias.

12.5.2. COMENTARIOS SOBRE EL CASO VINTAS

Las tablas numéricas de este caso práctico lo hacen ideal para aprender a construir los distintos modelos de análisis de negocios.

En el caso de la matriz del BCG hay que analizar cuidadosamente los datos ya que encierran ciertas dificultades referidas a la relación entre la matriz tradicional del BCG y la nueva matriz "Ventajas Competitivas - Atracción del Sector".

CASO VINTAS S. A.

Año 1°: La empresa fue creada con el objeto de producir bicicletas por los señores Fren, Pérez y González. Durante este primer año, los tres socios compraban, fabricaban, vendían y pagaban.

Año 2°: El primer año fue medianamente bueno por lo que se decidieron a incorporar tres personas en el sector de producción que serían supervisadas por González, una persona para las funciones administrativas supervisada por Pérez, y Fren se dedicaría personalmente a las ventas.

Las ventas aumentaron, por lo que pensaban que deberían aumentar su planta para el próximo año.

Año 3°: Decidieron alquilar un local a 10 cuadras del anterior con el objeto de dedicarlo exclusivamente a producción.

Se tomaron 15 personas para el sector de fabricación, un empleado administrativo y 2 vendedores.

Se comercializaba a través de mayoristas, en los mercados de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Las ventas crecieron desmesuradamente, por lo que creyeron conveniente ampliar aún más la empresa.

En este momento planearon duplicar la producción del próximo año y triplicarla en el posterior.

El producto que comercializaba Vintas S. A. eran bicicletas "tipo estándar", y pensaron, en ese momento, que podrían incorporar para el próximo año dos modelos más: "de lujo" y "de carrera".

Año 5°: El año anterior, Vintas S. A. batió records de ventas y en el actual tuvo que alquilar dos plantas más para ampliar su producción.

En ese momento la estructura estaba compuesta por González en el área fabricación, con 100 personas a su cargo; Pérez, a cargo de las 15 personas correspondientes al área de administración, personal y finanzas; y

Fren, con 5 vendedores y 4 empleados, a cargo del área de ventas y compras.

En ese momento la participación en el mercado de Vintas S. A., era la siguiente:

	Participación en el mercado		
	Vintas S.A.	Principal competidor	Atracción del sector
Bicicletas "estándar"	35%	30%	Alta
Bicicletas "de lujo"	5%	40%	Alta
Bicicletas "de carrera"	15%	70%	Baja

Año 6°: Hasta el momento, todas las decisiones importantes las tomaban entre los socios, pero llegó el momento en que se vieron abrumados por el trabajo y por lo tanto se les hacía difícil manejar la empresa.

Año 7°: Deciden cambiar en parte la estructura. Tomaron 2 supervisores para la fabricación, un jefe de personal y un jefe de ventas, y planearon, para el próximo año, incorporar personal a nivel de jefatura para delegar y descentralizar algunas decisiones.

Se pensó en expandir aún más la empresa, vendiendo directamente a los minoristas. Para implementar tal decisión, se incorporaron 5 vendedores más. También se emprendieron ventas a nivel nacional.

Año 10°: En ese momento la empresa tenía en total 400 personas, 5 plantas diferentes y una estructura bastante descentralizada, ya que las decisiones importantes las tomaban los distintos gerentes.

La función de los 3 socios es la de planear estratégicamente.

De acuerdo con los planes a mediano y largo plazo, se estimaba duplicar la producción de bicicletas estándar, e inclusive diversificar fabricando algunos componentes para bicicletas.

	Participación en el mercado		
	Vintas S.A.	Principal competidor	Atracción del sector
Bicicletas "estándar"	35%	30%	Normal
Bicicletas "de lujo"	6%	40%	Alta
Bicicletas "de carrera"	15%	70%	Baja

Año 15º: En ese período (años 10 a 15) la empresa creció muchísimo gracias a dos diversificaciones: compraron una planta donde se producirían componentes para bicicletas y adquirieron una fábrica de fideos funcionando.

González quedó a cargo de la planta de bicicletas y componentes; Pérez a cargo de la fábrica de fideos y Fren se dedicó a planear estratégicamente y divisar posibles nuevos negocios.

La descentralización era total en las tres plantas.

La fábrica de bicicletas tenía 400 personas, la de componentes, 40 personas y la de fideos, 200 personas.

	Participación en el mercado		
	Vintas S.A.	Principal competidor	Atracción del sector
Bicicletas "estándar"	35%	27%	Baja
Bicicletas "de lujo"	6%	40%	Alta
Bicicletas "de carrera"	14%	73%	Baja
Fideos	10%	35%	Normal

Año 18º: En ese año la empresa creció mucho gracias a la compra de una fábrica de alfombras. Era una marca bastante desprestigiada, con una participación en el mercado del 12%, contra el 40% del líder.

La fábrica tenía 250 personas trabajando y estaba a cargo del hermano de Pérez.

Para el cambio de imagen se decidió hacer mucha publicidad, con lo que las ventas levantaron levemente.

La fábrica de fideos no producía utilidad, ya que poseía maquinaria obsoleta.

La venta de bicicletas había disminuido bastante, en especial las "tipo estándar".

La empresa empieza a atravesar una situación financiera comprometida.

Año 20º: Consiguiendo un nuevo préstamo, adquirieron una empresa productora de pinturas de mediana importancia, ya que las otras fábricas estaban trabajando casi a pérdida. Era casi imposible alcanzar el punto de equilibrio.

La venta de bicicletas estándar seguía disminuyendo; la fábrica de fideos requería grandes inversiones en maquinarias e instalaciones; las alfombras eran de difícil venta (después de mucha publicidad, la venta disminuyó).

La posibilidad que tenían de solucionar sus problemas, opinaba Fren, era dedicándose a ganar mercado en la parte de pinturas, ya que este mercado estaba creciendo mucho y rápidamente.

Por lo tanto, deberían concentrar todas sus inversiones en la fábrica de pinturas.

	Participación en el mercado		
	Vintas S.A.	Principal competidor	Atracción del sector
Bicicletas "estándar"	40%	25%	Baja
Bicicletas "de lujo"	5%	41%	Normal
Bicicletas "de carrera"	13%	72%	Baja
Fideos	11%	36%	Normal
Alfombras	8%	44%	Normal/ Alta
Pinturas	9%	46%	Normal/ Alta

Cuestionario del caso "Vintas S. A."

1. ¿Cuál fue a través del tiempo la estrategia de Vintas S. A.? Analice su evolución a partir de los componentes de la estrategia.

2. Analizar especialmente el desarrollo de Vintas S. A. utilizando las matrices modificadas del B.C.G. (Boston Consulting Group).
3. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Vintas S. A.?
4. Analice la actitud hacia el planeamiento de los directores de Vintas, antes y después del año 10°.
5. ¿Qué opina de la propuesta de Fren en el año 20?
6. Analice la estructura de Vintas S. A. y los cambios que llevaron a cabo los directivos.
7. Analice la incorporación de cada uno de los negocios.
8. Ud. pasa a formar parte del directorio de Vintas S. A. ¿Qué cambios propondría?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) *portfolio analysis;*
b) formulación e implementación de la estrategia;
c) componentes de la estrategia;
d) sistema político;
e) estructura;
f) descentralización, departamentalización y delegación;
g) cadena de valor agregado;
h) cuadro de fuerzas competitivas (PORTER).

Capítulo XIII

La estrategia competitiva

13.1. Ahora competir es la clave

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Esto significa ver a la empresa inserta en un contexto general en donde interactúan una serie de variables referidas a:

— la competencia;
— los consumidores;
— el contexto nacional;
— el contexto mundial.

1. Veamos las consecuencias que se pueden formular a partir de este cuadro. La empresa se encuentra en constante competencia dentro de un sector determinado. Esta rivalidad entre las empresas existentes en el sector se puede analizar a través de la matriz "ventajas competitivas-atracción del sector", que fue explicada anteriormente en el capítulo XII.

2. Los compradores, proveedores, sustitutos y potenciales, también son "competidores" para las empresas de un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia en este sentido más amplio es lo que

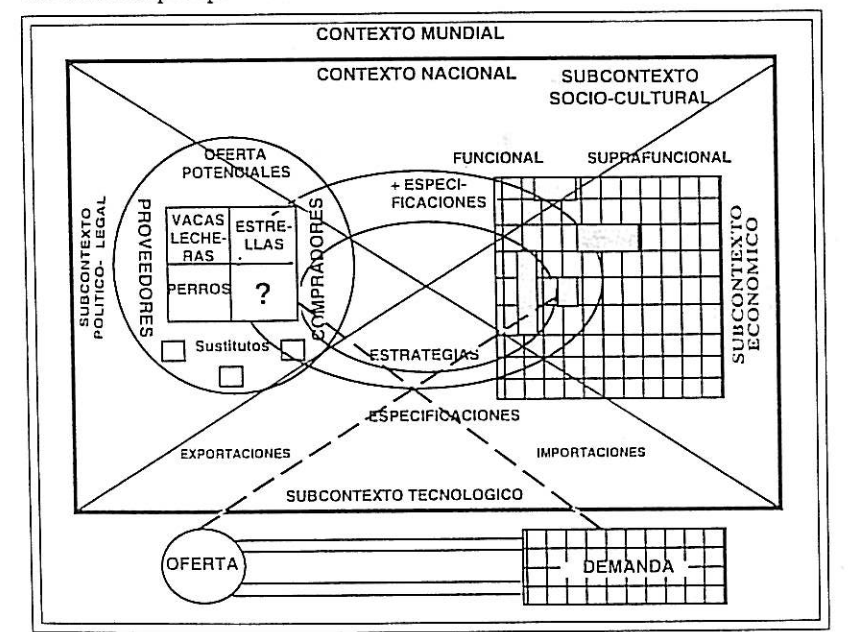
MICHAEL PORTER denomina *rivalidad amplificada*. El análisis de las fuerzas competitivas puede realizarse a través del modelo de PORTER, que se expone en el cuadro N° 53.

3. Cada empresa dirige estrategias hacia distintos sectores de la demanda.

Buscando un *posicionamiento* determinado. El posicionamiento como totalidad se expone en el cuadro N° 58.

4. Los consumidores sin embargo no debieran analizarse en forma global. No nos dirigimos hacia "la demanda" en general, sino hacia "el consumidor" en particular. Esto implica un posicionamiento hacia los segmentos y nichos constituidos en función de las diversas actitudes de los consumidores. El análisis de este punto se realiza a través del nuevo pensamiento actitudinal de la demanda.

5. Tanto oferta como demanda se encuentran incluidas dentro de un contexto nacional que puede ser dividido en cuatro subcontextos: político-legal; sociocultural, económico y tecnológico. Este mismo análisis se extiende hacia el contexto internacional. El análisis contextual se basa en las técnicas prospectivas.



Cuadro Nº 52. *Esquema de competencia a nivel global*

13.2. Análisis de las fuerzas competitivas: ¿Quiénes son los competidores?

En 1980 MICHAEL E. PORTER[1] publica *Competitive Strategy* y se constituye en el líder de la moderna estrategia competitiva, desarrollando un análisis de los mercados industriales y de las características de la lucha competitiva y exponiendo además técnicas para su aplicación en esas condiciones estratégicas.

Allí explica que su obra presenta una estructura de técnicas analíticas para los sectores industriales en conjunto y su futura evolución, para entender a la competencia y a su propia posición, y para traducir este análisis en una estrategia competitiva en el caso de una empresa en particular. El libro consta de tres partes. La primera presenta un marco general para analizar la estructura de un sector industrial y su competencia; la segunda muestra cómo se traza y formula la estrategia competitiva en los distintos mercados y la tercera completa el sistema analítico examinando los tipos importantes de decisiones estratégicas.

En la primera parte expone su modelo de estructuración competitiva bajo la denominación de *Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial*.

Como se puede apreciar, la propuesta lleva a ampliar el concepto clásico de competencia, reservado para la rivalidad de los operadores que circunstancialmente luchan en un mercado determinado. PORTER lo amplía a los competidores potenciales, o de productos sustitutos, de proveedores que quieren integrarse hacia adelante y de clientes o compradores que evalúan la posibilidad de integrarse hacia atrás.

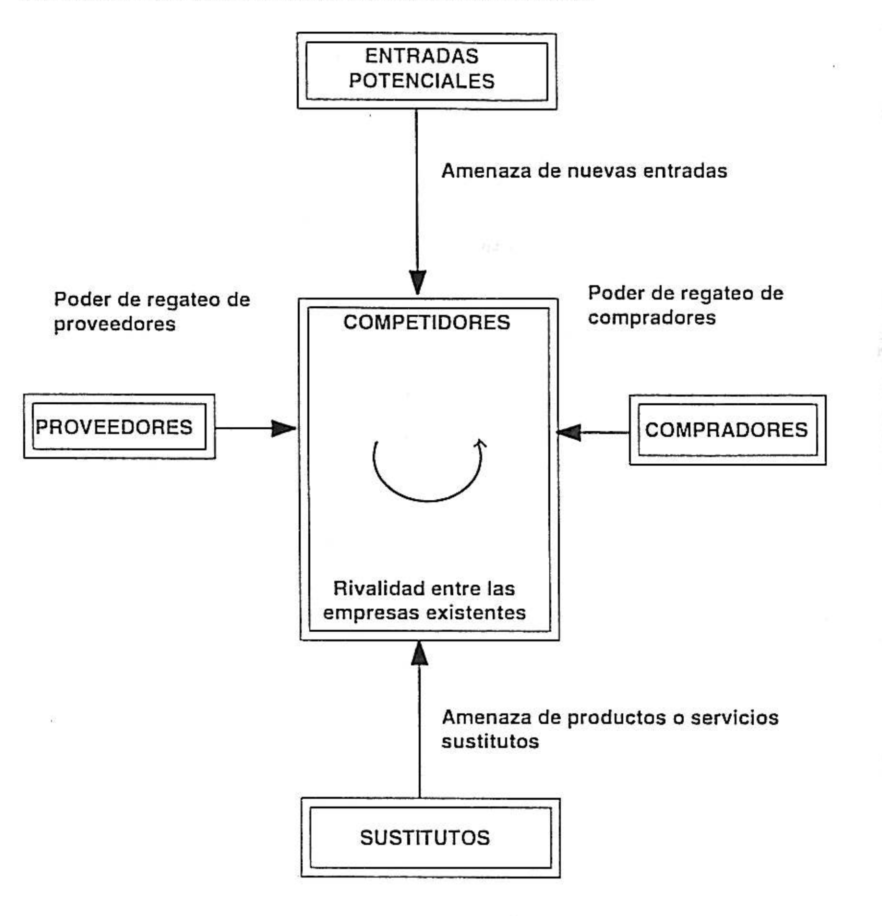
Los competidores potenciales y sustitutos pueden ser analizados en función de la cantidad de recursos con los que ingresarán al sector existente —en el caso de potenciales—, o a un nuevo sector —en el caso de los sustitutos—.

La identificación de los potenciales está referida a la búsqueda de competidores que no pertenezcan pero que estén en condiciones de ingresar, con una estrategia similar a la ya existente, al sector.

En un sentido amplio, los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente. También se puede hablar

[1] PORTER, MICHAEL, *Estrategia Competitiva*, CECSA, México, 1985.

de sustitución en el caso, por ejemplo, de un mismo producto comercializado de manera diferente: ya sea a través de canales diferentes de distribución, *packaging* no convencional, etc. Es el caso, por ejemplo, de la leche en sachet como sustituto de la leche en botella.



Cuadro Nº 53. *El modelo de estructuración competitiva de PORTER*

Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis podemos determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.

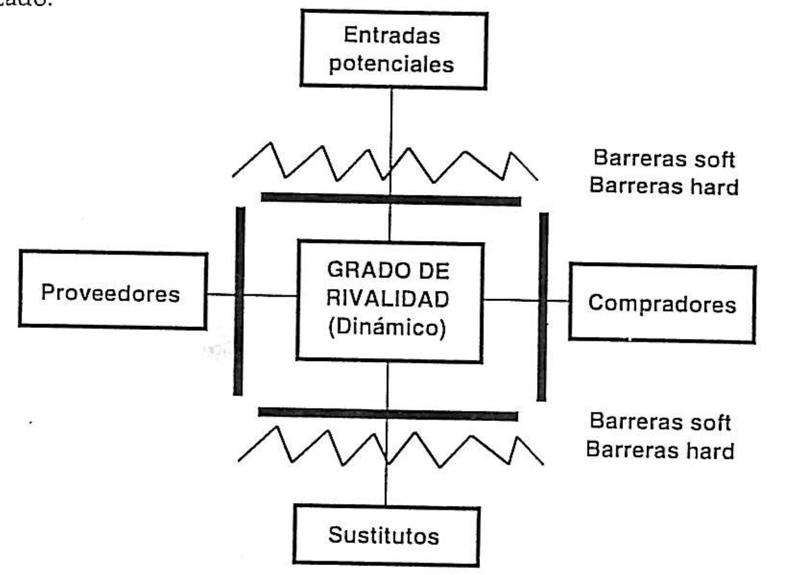
Este análisis debe ser dinámico, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa.

Si las cinco fuerzas juegan en su mayoría en forma positiva, el sector industrial gozará en general de alta rentabilidad; por el contrario si las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial.

La importancia de la evaluación de estas fuerzas competitivas sería relativa, si sólo se la tomara en forma estática, y para un momento dado del tiempo.

En cambio, adquiere su plena magnitud, cuando se realiza un análisis dinámico y proyectado con un espíritu anticipado.

A continuación presentamos el esquema de las cinco fuerzas actualizado:



13.3. Las barreras de ingreso y egreso competitivo

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura

y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio o de contar con una "estrella" o con una "vaca lechera".

PORTER categoriza a las barreras de entrada y de salida, en base a cuyo concepto desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan, según el tipo de barreras, las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones en dichos mercados.

Barreras de entrada

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costos de transformación
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas en costos independientes de la escala
- Política gobernante
- Precio deteriorado de entrada
- Grado de integración vertical o valor agregado

Barreras de salida

- Activos especializados
- Costos fijos de entrada
- Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas
- Barreras emocionales
- Restricciones sociopolíticas

Cuadro Nº 54. ***Análisis de las barreras de entrada y salida de los negocios***

En base a los distintos componentes determinados para cada mercado como barreras de entrada y de salida, habiéndose además estudiado el tipo de impacto que será categorizado como alto o bajo según corresponda, se construye una matriz de análisis de dos columnas por dos filas, donde se pueden realizar importantes estudios de estrategia competitiva.

BARRERAS DE ENTRADA	BARRERA DE SALIDA: BAJAS	BARRERA DE SALIDA: ALTAS
BAJAS	Baja rentabilidad con poco riesgo Ej.: Comercios minoristas	Ingresos bajos y riesgosos Ej.: Productos masivos baja escala
ALTAS	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos Ej.: Producción masiva alta escala

Cuadro Nº 55. ***Matriz de análisis de las barreras de ingreso y de egreso de los negocios***

Como vemos en el caso del cuadrante inferior izquierdo, toda vez que se consigan generar altas barreras de ingreso al segmento o sector industrial y se logra tener bajas barreras de salida, se obtendrá una alta rentabilidad con poco riesgo, o sea la mejor de las alternativas estratégicas.

Por el contrario, tal el caso del cuadrante superior derecho, la rentabilidad será baja y el riesgo alto cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y las barreras de salida del negocio son altas.

Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado.

El concepto tradicional de barreras de entrada, expuesto por MICHAEL PORTER en su libro *Estrategia competitiva* (1980), considera a las barreras de entrada como elementos de tipo *hard* o asociados a "inversiones *hard*", tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etcétera.

Podemos decir que este tipo de barreras que colocan los líderes del sector industrial provienen de inversiones *hard*, ya que están asociados a desembolsos de fondos, vinculados con infraestructura, equipo, máquinas, etcétera.

La construcción de una planta, la compra de instalaciones, maquinarias, moldes, matrices, etc., son ejemplos claros de este tipo de barreras tradicionales, que llamamos "barreras *hard*".

El nuevo concepto de barreras de entrada es el asociado a las inversiones *soft*, entrenamiento de recursos humanos, *marketing*, ventas, servicios al cliente y management en general.

Estas *barreras soft* son de tipo *dinámico*, o sea que no pierden valor con el transcurso del tiempo, sino todo lo contrario, ya que, a medida que se realizan inversiones *soft*, éstas se realimentan y producen mejoras y aumentos sobre las barreras existentes. Por ejemplo, si se invierte en entrenamiento de recursos humanos, la inversión no se pierde sino que se acumula (efecto gota a gota); en cambio, si invertimos en una maquinaria, en cualquier momento puede quedar obsoleta y se pierde el efecto de barrera de entrada buscado, al haber adquirido los equipos.

El enfoque actual trata de *lograr una masa crítica mínima del hard* con el *máximo posible de barreras del tipo soft*. De esta forma se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia, como la actual década y la próxima.

13.4. Matriz de nuevas entradas (G. YIP)

GEORGE YIP propone cuatro estrategias de entrada a un sector industrial, en el siguiente cuadro se exponen cada una de estas cuatro estrategias.

	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder
Más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
Menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL

Matriz de nuevas entradas de YIP

Veamos qué significa cada una de las consecuencias:

a) *Guerra relámpago*: Significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. Se necesitan suficientes recursos como para poder generar un negocio estrella sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante incógnita, en términos de la matriz BCG.

La guerra relámpago es una alternativa para empresas involucradas en estrategias cooperativas, donde se facilita la combinación de recursos a través de estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Con la guerra relámpago se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.

b) *Ataque lateral*: Requiere menos recursos que la guerra relámpago pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder.

Con el ataque lateral se generará un negocio incógnita.

c) *Ataque frontal*: Es el ataque más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existente en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio "vaca lechera". El ataque frontal es factible en empresas con ventajas competitivas dinámicas que hagan frente al desgaste que implica atacar al líder en su sector.

d) *Minidúplica*: No es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio "perro", y al no contar con ventajas competitivas no se logrará obtener rentabilidad.

13.5. Ataque y defensa competitiva

AL RIES y JACK TROUT[2] proponen cuatro formas relacionadas con el desarrollo competitivo dentro de un sector industrial. Estos autores diferencian los tipos de ataque de acuerdo con la envergadura o posición en el mercado de las empresas.

a) *Principios de defensa*:

- Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva.

[2] Ries, Al y Trout, Jack, *La guerra de la mercadotecnia*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, 1986.

- La mejor estrategia defensiva es atacarse a sí mismo.
- Los movimientos de la competencia siempre deberán ser bloqueados.

b) *Principios de ataque directo*: a ser utilizados por empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en un sector determinado.

- La principal consideración es la fuerza del líder.
- Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.
- El ataque deberá lanzarse hacia un frente lo más reducido posible: concentrar el ataque.

c) *Principios de ataque lateral*:

- Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado.
- La sorpresa es muy importante.
- Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo.

d) *Formas de ataque lateral*

- *Precio bajo*: Para que sea un ataque lateral, el precio tiene que ser mucho más bajo que los precios de la competencia; de esa manera se estaría utilizando otra estrategia.
- *Precio alto*: Detectar un nicho de alta calidad y alto precio para ofrecer un producto que sea percibido como suprafuncional de alta calidad.
- *Distribución*: Cambiar los canales de distribución es una buena manera de implementar un ataque lateral.
- *Formato o tamaño del producto*: Tratar de encontrar nichos libres cambiando el formato del producto.
- *Tecnología*: Con innovaciones tecnológicas se puede dejar obsoleto un negocio.

e) *Principios de la guerrilla*

Estos principios son para las empresas chicas, sin poder ni posición económica, que no pueden competir con el líder.

- Hay que tratar de encontrar un nicho en algún lugar de la demanda para poder defenderlo.
- No importa el éxito que se logre, nunca se debe actuar como el líder.
- Estar preparado para salir del negocio en cualquier momento ya que el líder nos puede absorber el nicho ocupado.

13.6. Estrategias genéricas

Un tema que PORTER analiza en profundidad es el de las estrategias genéricas.

Definida la estrategia competitiva, se debe elegir una de las cuatro estrategias genéricas siguientes:

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

No resulta recomendable la elección de una estrategia de posicionarse en la mitad, o sea, no elegir ninguno de los cuatro enfoques específicos.

Un concepto importante a tener en cuenta es el dinamismo que deben tener las estrategias genéricas. Una empresa *puede cambiar su estrategia genérica*, y por lo tanto debe evaluarse permanentemente la posibilidad de cambio de la propia estrategia, así como también los que puedan realizar los competidores.

LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

Esta estrategia genérica se basa en tener costos reales, más bajos que *todos* los competidores; para ello es muy importante conocer cuáles son los "impulsores de costos" *críticos* que deben de tener en cuenta.

En cada industria existen pocos elementos importantes de los costos que, controlándolos, significan el 80% de los costos totales del producto.

Esta estrategia genérica está muy ligada a las economías de escala y a la curva de experiencia.

Es un enfoque difícil de lograr, aplicable únicamente en negocios "estrella" y "vaca lechera", para empresas con gran capital.

Está basado fundamentalmente en tomar todo el mercado, con un bajo costo, con productos estandarizados y masivos, vendidos a precios relativamente bajos; requiere una vigorosa reducción de costos en todas las áreas por integración vertical, experiencia y escala a través de un adecuado sistema de control.

LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTOS

Es una estrategia similar a la anterior, pero aplicable a nichos específicos o segmentos de la demanda.

LIDERAZGO EN DIFERENCIACION

La estrategia se basa en una diferenciación del producto o servicio y todo lo asociado a éstos, creando características percibidas como únicas por los consumidores.

La diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc. Este enfoque no ignora los costos, pero no les asigna importancia fundamental.

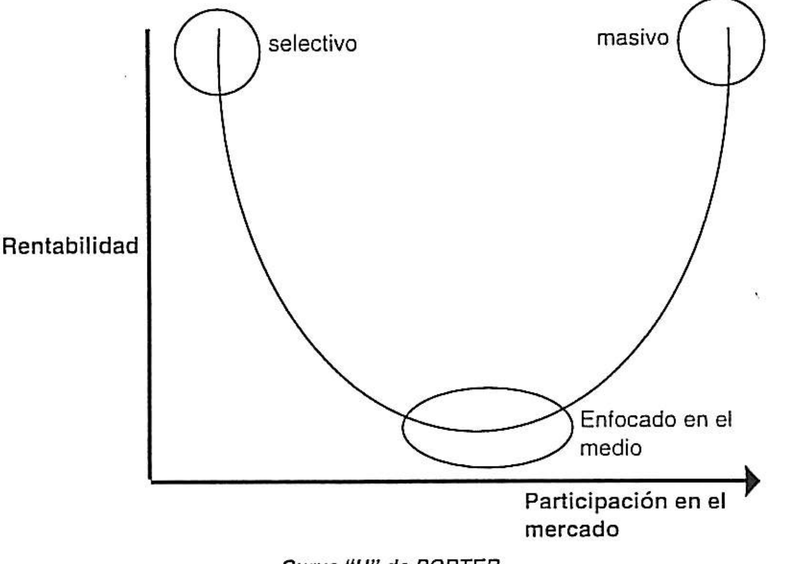
La diferencia se logra creando una posición defensiva frente a la competencia, no por tener costos y precios bajos, sino, por ser percibidos por los consumidores, con apreciables ventajas diferenciales sobre los competidores.

Al igual que el anterior, se basa en tomar todo un mercado, y no sólo un segmento del mismo. Los elementos más importantes en esta estrategia son los impulsores de unicidad *drivers of uniqness*.

LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION

Esta estrategia genérica es similar a la anterior, pero se basa en actuar sobre un determinado segmento del mercado o nicho específico, un grupo particular de consumidores, un mercado geográfico o específico, u otras formas diferentes de segmentación.

Es un enfoque ideal para empresas que no cuentan con mucho capital, o que están en la primera fase de su desarrollo.



Curva "U" de PORTER

La curva "U" de MICHAEL PORTER nos muestra gráficamente que debemos elegir o un enfoque selectivo y diferenciado o un enfoque masivo para ser rentables.

El no elegir un enfoque claro y una estrategia definida lleva a la empresa a ubicarse en la mitad de la curva.

Esta posición es la de peor rentabilidad desde el punto de vista estratégico.

13.7. Análisis de la cadena de valor

MICHAEL PORTER diseñó la cadena de valor como se ve en el cuadro N° 56.

El esquema de fuerzas competitivas que vimos en el capítulo 3, puede mejorarse describiendo cada empresa con la cadena de valor (ver cuadro N° 57).

La cadena de valor "desagrega" a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Una empresa es "más" que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla.

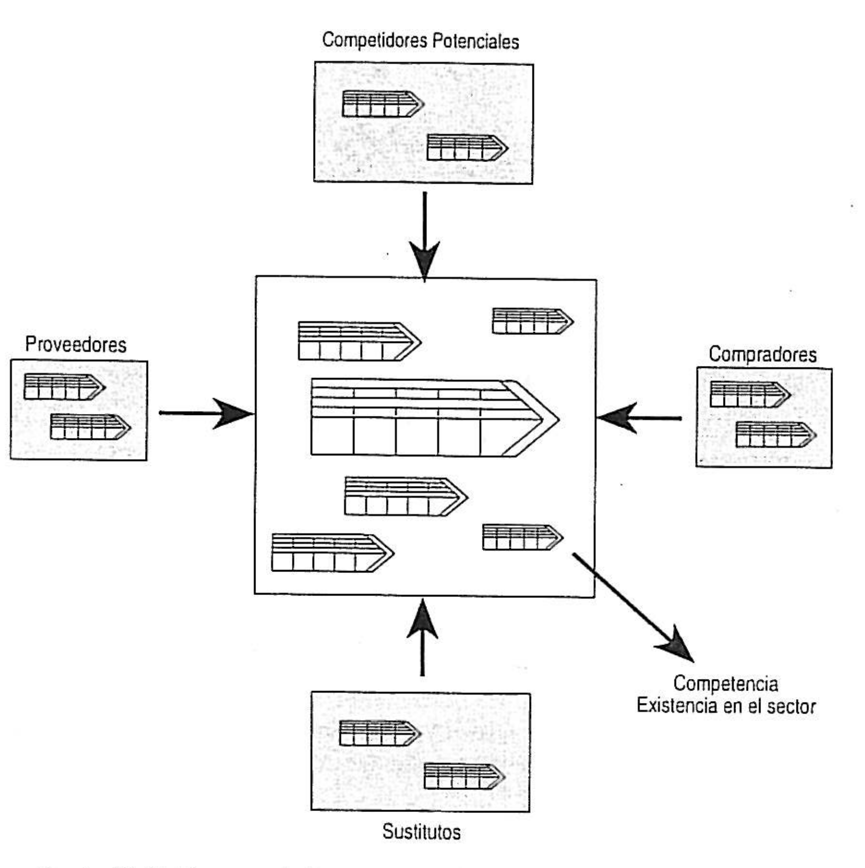
Las actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector industrial. Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en un número "x" de actividades que dependerán del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular.

- **Logística de entrada**: Son las actividades asociadas a la recepción; almacenamiento; distribución de la materia prima al producto; control de inventarios; pagos a proveedores; etc.
- **Operaciones**: Son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.
- **Logística de salida**: Son las actividades relacionadas con las cobranzas; distribución física del producto a los compradores; vehículos de entrega; etc.
- **Marketing y ventas**: Son las actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Por ejemplo: la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, relación con los canales de distribución, etc.
- **Service**: Son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió. Por ejemplo: instalación, reparación, cambio de accesorios, ajuste del producto, etc.

  Las actividades de soporte son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen. Pueden ser divididas en cinco categorías genéricas correspondientes a cualquier sector industrial. Pero cada categoría puede ser dividida en una serie de actividades que dependerá del sector industrial o de la estrategia en particular de la empresa.

- **Infraestructura**: Consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, etc.

Cuadro Nº 56. *Cadena de valor*



Cuadro Nº 57. ***Esquema de fuerzas competitivas utilizando la cadena de valor***

Además de estos elementos relacionados con la dirección de la empresa, cuando decimos infraestructura nos referimos al —como la palabra lo indica— lugar físico en donde funciona la empresa. Edificios, plantas, oficinas, etc.

- **Manejo de recursos humanos**: Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.

- **Tecnología**: Toda actividad que produzca valor, incluye una tecnología para ser realizada. La tecnología se encuentra en todas las áreas. Puede apoyar actividades tales como la tecnología en telecomunicaciones para los sistemas de información, la automatización de las oficinas de contaduría, etc.
- **Abastecimiento**: Está referida a la función de incorporar los *inputs* que se utilizan en la cadena de valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a todos los elementos que se "consumen" dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina, contratación de empresas de servicios, etc.

La cadena de valor puede ser vista como una "usina" generadora de ventajas competitivas. Cada uno de los sectores de la cadena de valor es un "proveedor" potencial de ventajas competitivas. La importancia de las actividades de soporte está dada por la secuencia en que se encuentran en la cadena de valor. La actividad de soporte más importante es la "infraestructura" (ya que incluye todo lo relacionado con el sistema político), luego los "recursos humanos" (la "gente" de la organización) y luego la "tecnología" y el "abastecimiento". Las actividades primarias dependerán, en su grado de importancia, del sector o de la estrategia en particular de la organización. Por ejemplo: en la industria farmacéutica el "manejo de inventarios" (ubicado dentro de la logística de entrada) es uno de los aspectos más importantes; en la industria del periódico la rapidez de la entrega (logística de salida) es fundamental.

El concepto de "margen" es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se refiere a la diferencia entre el valor que puede generar la cadena de valor y el costo total que implica desarrollar las actividades de la cadena de valor. La ecuación conceptual que se plantea es la siguiente:

Margen = "Valor total generado" - "Costo en generar el valor total"

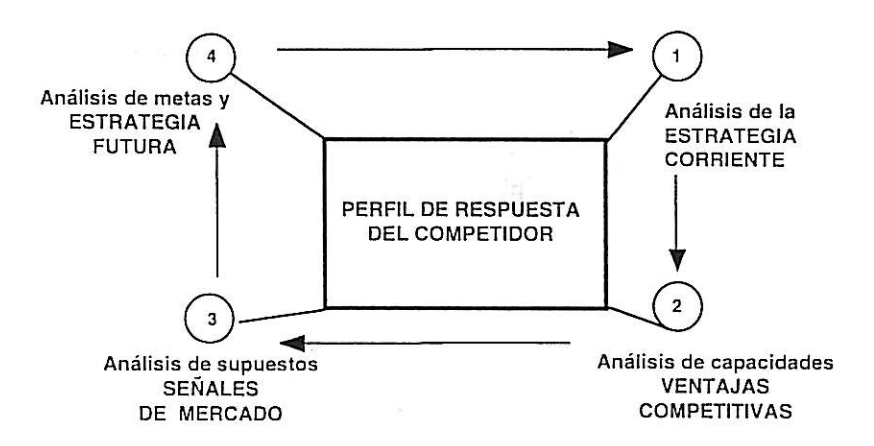
La posibilidad de lograr ventajas competitivas está dada por conseguir "ventajas de diferenciación" o "ventajas de costo". Las ventajas de diferenciación se logran cuando la empresa consigue desempeñarse en alguna de las actividades de la cadena de valor "mejor" que el competidor (o los competidores). El comprador será quien evaluará cuándo esté "mejor". Un competidor tendrá una ventaja de diferenciación sobre otro si consigue, por ejemplo, que los compradores perciban a su *service* mejor que el de las otras empresas.

Las ventajas de costo se consiguen desarrollando alguna actividad a más bajo costo que el competidor. Por ejemplo, si una empresa consigue "tecnología" a más bajo costo que su competidor tendrá una ventaja de costo.

13.8. Análisis de competencia

El análisis de competidores es uno de los aspectos más importantes en la estrategia competitiva. Se trata de un análisis individual de los principales competidores —y potenciales—, a partir del cual se pretende determinar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que le demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, la dirección probable de éstos, etcétera.

Los cuatro componentes básicos para pronosticar el perfil de respuesta del competidor se pueden resumir en el siguiente cuadro:



I) *Primer paso: Estrategia corriente*

Se refiere a la forma en que el competidor está compitiendo en la actividad. Comprender la estrategia actual de un competidor significa estar en condiciones de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el posicionamiento actual del competidor?
- ¿Qué tipo de enfoque sigue el competidor?

- ¿Se basa el competidor en una estrategia explícita o sigue la estrategia de la no estrategia guiándose por una idea que sólo existe en la mente del sistema político de la empresa?
- ¿Cuáles han sido a través del tiempo, las distintas estrategias implementadas por el competidor? ¿Existe una coherencia lógica entre ellas?
- ¿Cómo está formada su cartera de negocios?

En síntesis, este primer paso implica analizar la estrategia corriente, la estrategia habitual que ha seguido el competidor en los últimos dos o tres años. Es analizar el modelo estratégico.

II) *Segundo paso: Análisis de ventajas competitivas (capacidad)*

Se refiere a las capacidades del competidor en cada uno de los sectores de la cadena de valor. Es la habilidad para generar y mantener ventajas competitivas a través del tiempo.

De este análisis deberán surgir las capacidades del competidor:

- para crecer;
- para reaccionar rápidamente;
- para emprender acciones específicas;
- para adaptarse al cambio;
- para resistir a las presiones del sector.

En síntesis, analizar en qué sector de la empresa se encuentran los puntos fuertes y débiles del competidor.

III) *Tercer paso: Identificación de las señales del mercado. Análisis de los supuestos sobre el competidor*

Son todas las acciones de un competidor que proporcionen una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna.

Algunas señales son engaños; otras, advertencias, y otras, serios compromisos a un curso de acción.

Las señales de mercado pueden ser verdaderas o falsas. Estas últimas son emitidas para engañar a otras empresas para que emprendan o no una acción en beneficio de la empresa señaladora. Son señales que surgen del mercado y que nos pueden indicar que el competidor seguirá con la misma estrategia o que cambiará.

Ejemplos de señales de mercado pueden ser:

1) *Información anticipada de movimientos* es una comunicación formal hecha por un competidor, la construcción de una planta, un cambio de precios, etc. Un anuncio no necesariamente asegura que se emprenderá la acción.

2) *Discusiones en público sobre el sector industrial por parte de los competidores.*

3) *Comentarios del competidor y explicación de sus propios movimientos.*

4) *Divergencias con objetivos anunciados con anterioridad.*

IV) *Cuarto paso: Estrategia futura*

Se puede ver a partir del análisis de los puntos anteriores. Significa poder predecir con cierto grado de precisión qué es lo que el competidor está capacitado para hacer en el futuro.

En base al perfil de respuesta del competidor, se analizarán los posibles movimientos a realizar por el mismo. Estos movimientos podrán ser: amenazantes, no amenazantes o defensivos.

1) *Movimientos no amenazantes*. Son movimientos que, si favorecen, lo hacen para todo el sector. Estos movimientos no amenazan los objetivos de los competidores.

Los movimientos serán percibidos como no amenazantes si:

• los competidores ni siquiera los notan, porque los ajustes son en su mayor parte internos para la empresa que los hace;

• los competidores no están interesados en ellos debido a sus propias percepciones o suposiciones respecto del sector y la forma de competir con él;

• el desempeño de los competidores se afecta poco, si acaso mediado por sus propios criterios.

2) *Movimientos amenazantes*. Son movimientos que mejoran la posición de una empresa, constituyendo amenazas para los competidores.

La clave del éxito en estos movimientos es pronosticar las posibles respuestas al movimiento amenazante.

En este sentido es importante formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan probables son las respuestas?
2. ¿Qué tan pronto llegarán las respuestas?
3. ¿Qué tan efectiva será potencialmente la respuesta?
4. ¿Qué tan ruda será la respuesta, cuando la rudeza se refiere a la voluntad del competidor de ejercer enérgicas respuestas, incluso a su propio costo?

5. ¿Puede influirse en las respuestas?

Estas respuestas estarán condicionadas por el tipo de demoras existentes al responder al movimiento amenazante.

Las demoras pueden ser:

1. *Perceptuales*: Cuando el competidor no percibe el ataque o lo percibe como no amenazante. Demora en contestar o en responder.

2. *Estructurales*: Se producen cuando se percibe el movimiento amenazante pero se demora la reacción por problemas estructurales, especialmente en el sistema político, que impiden reaccionar rápidamente ante una amenaza.

3. *De acción*: Se producen cuando se percibe la amenaza pero, por no tener capacidad tecnológica, de marketing, etc., no se tiene posibilidad de reaccionar.

En general, la demora más importante, es la producida por la inflexibilidad, típica de empresas con culturas rutinarias o burocráticas.

3) *Movimientos defensivos*. Son movimientos en los cuales las empresas hacen pactos para continuar bien posicionadas en el mercado.

Dentro de la estrategia competitiva, debemos analizar a la demanda, y lógicamente al posicionamiento de nuestra empresa y de nuestros principales competidores, dentro de la mente del consumidor.

Del análisis de la demanda, surge la identificación de nichos y segmentos específicos. En cada uno de estos sectores reducidos del mercado, pueden actuar diferentes competidores.

Cada competidor actuará con su estrategia y tratará de defender su sector de mercado.

Las barreras que colocan éstos para defender un *nicho* o un *segmento* son las que PORTER denomina barreras *a la movilidad*.

13.9. Análisis de demanda

Si bien este capítulo trata básicamente de la competencia, no debemos olvidar a la demanda, que es quizás una de las piezas clave.

Nuestra propuesta rescata a la segmentación actitudinal pero analizada e interpretada desde una óptica estratégica.

Intentaremos explicarlo de la siguiente forma:

Desarrollamos una matriz de dos por dos donde representamos a la percepción del consumidor con relación a sus necesidades pero en función de las características actitudinales que toma como referencia en la elección y valoración de los productos que pueden satisfacerla.

La matriz reproduce entonces atributos de la necesidad y del producto. Podemos tomar como ejemplo dos grandes segmentos actitudinales y dos niveles de discriminación del grado de preferencia hacia las especificaciones del producto.

A. Segmentos actitudinales:

1) Actitud funcional con relación a la necesidad y a los productos.

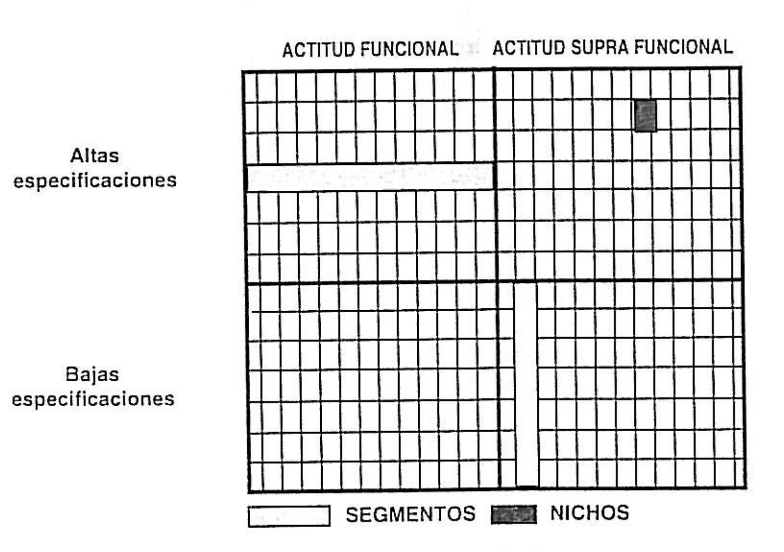
2) Actitud suprafuncional; esto es, privilegiando factores estéticos, de estatus o hedonistas, con relación a la necesidad y a los productos, y por su parte con relación a la discriminación de las especificaciones.

B. Segmentos referidos a las especificaciones:

1) Altas especificaciones con relación a los distintos productos, tanto los dirigidos a cubrir y atender necesidades funcionales como también a las suprafuncionales.

2) Bajas especificaciones referidas a los mismos.

Según las características de los mercados y de los productos, los atributos pueden cambiarse por imagen de marca, por conciencia de marca, por patrones actitudinales complejos, etcétera.



Cuadro Nº 58. ***Grilla actitudinal de la demanda***

13.10. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Recuerda qué elementos deben considerarse en el armado de un esquema de competencia global?

b) PORTER expuso un modelo de competencia ampliada. ¿Qué fuerzas intervenían en dicho modelo?

c) ¿Cuáles son las estrategias genéricas expuestas por PORTER?

d) Complementando a PORTER, GEORGE YIP expuso un modelo de avance competitivo: ¿Cuáles eran los fundamentos y las consecuencias que surgían del avance competitivo allí descripto?

e) ¿Cuáles son las principales barreras de ingreso y egreso a los negocios?

¿Cuáles son las consecuencias teóricas que permite visualizar este modelo?

f) ¿Cómo se analiza a un competidor y a sus posibles reacciones sobre nuestra estrategia?

g) ¿Cómo se analiza la demanda en función del pensamiento actitudinal?

h) ¿Qué es suprafuncional y alta especificación?

13.11. Casos para el análisis de estrategias competitivas

13.11.1. *COMENTARIOS AL CASO BALLSTONE*

Salvo algunos datos que fueron modificados para no publicar la identidad de la empresa, el caso Ballstone es un caso real.

Es el caso de un *entrepreneur* que crece con la empresa y va llegando a realizar negocios de diversa índole.

Este es un caso ideal para analizar el concepto de estrategia y los diferentes modelos que existen para manejarla. Además, el caso puede en-

riquecer muchísimo si se aplican conceptos de análisis de negocios vistos en el capítulo anterior.

CASO BALLSTONE S. A.

"...Por lo tanto, considero necesario celebrar una reunión convocando a una serie de analistas financieros que nos puedan asesorar en cuanto a nuestra escasez de efectivo, junto con un grupo de especialistas técnicos adecuadamente preparados para obtener un panorama más claro de la realidad", comentó Tomás Tulper, gerente financiero de Ballstone S. A.

Hacia 1971 Jorge Basas, actual presidente de Ballstone S. A., se inició en la fabricación de pelotas de cuero. Contaba en ese momento con dos obreros, encargados de manejar las máquinas ubicadas en la parte posterior de su propia casa, y una empleada, encargada de auxiliarlo en las labores administrativas. Con una inversión inicial de sólo 970 U$S, Jorge Basas había montado un pequeño taller consistente en dos balancines y una planchadora para cueros —máquinas bastante antiguas conseguidas en un remate—. El mismo vendía su mercadería en jugueterías ubicadas en diversos barrios de Capital Federal.

Los grandes ingresos, especialmente concentrados en los meses de octubre y noviembre, satisfacieron a Jorge Basas lo suficiente como para que adquiriera —en otro remate— dos máquinas más, y para que aumentara a 8 la cantidad de obreros.

Dicha inversión, concretada en 1972 (1.280 U$S), posibilitó un aumento del 200% en la producción, mejorando sustancialmente la calidad de sus productos. A medida que la empresa crecía, se iban tomando más corredores, que vendían el producto en jugueterías de Capital Federal, y ahora también en la provincia de Buenos Aires.

Deportiva Agreste S.R.L. —nombre de la firma en aquella época— producía y comercializaba dos tipos de pelotas de cuero: "Campeón" y "Vencedora". Los dos modelos de calidad y precios al público suficientemente bajos. Los porcentajes de participación de los dos modelos con respecto al total de ventas de la empresa eran los siguientes:

MODELO	*PORCENTAJE*
"Vencedora"	63%
"Campeón"	37%

La diferencia entre los modelos estaba dada por las diferentes calidades de cuero utilizadas. Para el modelo "Campeón" era utilizado cuero

tipo "vaqueta", mientras que para el modelo "Vencedora" era utilizado el cuero de menor calidad tipo "cabeza". En cuanto a la costura de los gajos de cuero que formaban las pelotas, era realizada *à façon* por costureros de Santa Fe. Estos eran contratados por Jorge Basas por intermedio de la Sra. Estela Cardozo, residente en Santa Fe, quien agrupaba a los diferentes costureros y los distribuía a las empresas que requerían sus servicios.

La lentitud de este proceso —cada obrero puede coser aproximadamente 15 pelotas por hora— hacía que Jorge Basas viajara a Santa Fe constantemente para mantener "controlada la situación".

"El ojo del amo engorda el ganado. Un retraso en la costura del cuero puede ocasionar una merma importante en los ingresos, además de la improductividad del taller. Sin costura la pelota no existe y es inútil producir gajos de cuero solamente. Por lo tanto es importantísimo mantener controlada la situación", aseguraba Jorge Basas.

A mediados de 1973, Jorge Basas comienza a atender él mismo a clientes en el interior del país. Para afrontar la demanda de fin de año fue necesario contratar más costureros en la provincia de Santa Fe, siempre por intermedio de la Sra. Cardozo. Adicionalmente se contrató una persona más para las tareas administrativas y un supervisor de producción. Por otra parte, comenzaron las gestiones para la compra de una fábrica en la localidad de Villa Lynch.

El año 1975 marcó un hito fundamental para Deportiva Agreste S.R.L. (ahora convertida en Ballstone S. A.). Las ventas se habían septuplicado con respecto a 1971; la planta de Villa Lynch funcionaba casi a *full* y los modelos se hacían cada vez más populares. Aproximadamente cada dos años surgían (y surgen) nuevas maquinarias que dejaban obsoletas a las anteriores. Esto decidió a Jorge Basas a aumentar el número de balancines a dieciocho, adquiriendo balancines más modernos. Los anteriores eran totalmente mecánicos, con reductores de engranajes; en cambio los nuevos, con alta presión hidráulica, eran mucho más efectivos.

Por otra parte, se logra penetrar en escuelas y en algunas casas deportivas del Gran Buenos Aires.

"Lo importante es que el producto se venda", comentaba Basas, "ya sea en jugueterías, casas de deportes o escuelas. Las ventas en el interior son difíciles de controlar, crean gastos extra, etc. Agotar el mercado en Capital y Gran Buenos Aires antes de internarse en el interior del país puede ser una alternativa interesante, quizás muy productiva". Los ingresos en 1975 fueron elevadísimos, y muchas veces era imposible satisfacer la demanda.

Jorge Basas ya no se dedicaba a la venta: sólo realizaba las cobranzas. Los obreros aumentaron a 25 y, adicionalmente, el Sr. Basas supervisaba el trabajo de costura de Santa Fe.

Las ventas siguieron aumentando hasta 1976, pero a partir de este año —y hasta 1978— la producción comienza a disminuir año a año, a razón de aproximadamente un 30% anual. En 1977, con una gran inversión, comienza a comprar cuero tipo "descarne", de mejor calidad. Se comienzan a producir pelotas de cuero forradas. Se forraban con tela de algodón "Piqué 18 '1'", adquirida de las mermas de grandes empresas textiles, utilizándose solamente tres obreros adicionales que pegaban la tela en los gajos.

Según el Sr. Basas, estas pelotas eran de excelente calidad; las llamó "Supermundial" y las vendía únicamente en casas de deportes.

El nuevo modelo se vendió, pero no en la medida esperada. Las estadísticas aproximadas del último bimestre de 1978 acusaron las siguientes cifras:

MODELO	*PORCENTAJE*
"Vencedora"	55%
"Campeón"	34%
"Supermundial"	11%

En el año 1979, frente a la desesperación, se lanzaron dos nuevos modelos: las pelotas número 3 y número 4. Los dos productos con el mismo nombre: "Ballstone". El gran éxito de estos modelos, inesperado por cierto, hizo que durante los años '79 y '80 el nivel de ventas se mantuviera parejo.

Las participaciones para el año '80 fueron las siguientes:

MODELO	*PORCENTAJE*
"Vencedora"	44%
"Campeón"	10%
"Supermundial"	9%
"Ballstone N° 3"	23%
"Ballstone N° 4"	14%

La era textil

El mercado de pelotas cada vez se tornaba más exigente para Ballstone S. A. Jorge Basas, por lo tanto, decide intentar nuevas alternativas:

"Introduciéndonos en un nuevo negocio podremos disminuir el riesgo que implica permanecer siempre con un solo producto.

Con poco dinero, en el ramo textil, se puede conseguir una buena producción con un margen similar a las pelotas de cuero".

De esta manera, Ballstone S. A. se introduce en el ramo textil. Contrató un modelista; dos tizadores y dos cortadores, realizándose la costura *à façon* con talleristas. Con muy poca inversión Jorge Basas consiguió dos máquinas rectas de corte.

La producción de pelotas de cuero queda al margen de la atención del Sr. Basas. Dedicándole prácticamente todo su día a las tareas relacionadas con el ramo textil, compra tela cruda (*streach*) y algodón tejido. Las manda a teñir a tintorerías, las confecciona, las manda a coser *à façon* y las distribuye. Con una producción medianamente importante y cinco corredores, Ballstone S. A. se lanza al mercado deportivo textil en casas de deporte de Capital Federal y Gran Buenos Aires, aprovechando los anteriores compradores.

En un nuevo piso de la planta de Villa Lynch, se producían los artículos textiles deportivos (conjuntos deportivos y pantalones; camisetas de fútbol). La nueva marca, "Banu", comenzaba a conocerse.

A medida que transcurrían los meses se iban eliminando pasos, intentando integrarse totalmente en la cadena de valor agregado de la indumentaria deportiva. Se comenzaron a comprar ovillos de hilo en "Hilanderías Santa Cruz", mandando a tejedurías *à façon*. De esta manera se ahorraba aproximadamente un 20% neto de transporte, gastos extra, etcétera.

Para apoyar las ventas se realizaban promociones en revistas de fútbol especializadas y en periódicos de consumo masivo. Hacia 1980 las ventas continuaban creciendo.

A fines de 1980, se elimina el trabajo *à façon* de costureras comprando máquinas "overlock" y "rectas". Ingresan además 15 costureras.

Adicionalmente, para proveer el *cash* necesario para el pago a obreros y gastos en general, se abrieron dos negocios mayoristas en el barrio Once, los cuales estaban a cargo de un encargado cada uno y supervisados por Jorge.

En los años 1981 y 1982, se compraron telares, eliminándose el *façon* en tejeduría. Las ventas se mantuvieron.

Las ventas de pelotas continuaban bajando.

Una nueva inversión...

Juan Torres, dueño de la tintorería proveedora de Ballstone S. A., entabla serias conversaciones con Jorge Basas, introduciéndolo cada vez más en el tema de la tintorería industrial. Verdadero especialista en el tema, el Sr. Torres asesoraba al Sr. Basas frente a la posibilidad de una tintorería industrial de su propiedad. La caída de las ventas en 1983 en el rubro textil decidió al Sr. Basas frente a la alternativa de construcción de una tintorería industrial que no sólo proveería a Ballstone sino que podría realizar trabajos a otros compradores. Sus compradores o clientes serían otros talleristas o fabricantes de telas que, luego de mandar la tela cruda a teñir, la recibían nuevamente.

La construcción de una tintorería industrial significaba una serie de decisiones importantes a tomar por Jorge Basas, que trataba de repartirse entre sus múltiples actividades. Como la planta productora de pelotas estaba en contacto con la planta textil e incluso con la nueva construcción de la tintorería, la situación parecía, aún, controlable. Ya no era necesario viajar constantemente a Santa Fe a supervisar las costuras, podían ser realizadas en la propia planta. Pero de todos modos era más que necesario derivar tareas. Jorge Basas se negaba constantemente a delegar responsabilidades.

En octubre de 1983, Jorge Basas viaja a la localidad de Azul (Pcia. de Bs. As.) para adquirir máquinas para teñir telas (bateas de acero inoxidable). El precio de cada batea superaba los 25.000 U$S y se pensaba comprar seis, aprovechando así un descuento comercial. Jorge Basas vuelve a Buenos Aires y consulta la alternativa con Juan Torres. A pesar de tamaña inversión , el Sr. Basas concreta la operación.

Rosa Basas, hija de Jorge, había estado colaborando en la fabricación de pelotas desde 1980. En noviembre de 1983, Jorge la nombra supervisora de la planta teniendo a su cargo la sección "pelotas de cuero". El ímpetu y entusiasmo de Rosa Basas reavivaron las esperanzas para el sector.

Pocos meses después se comienzan a fabricar pelotas pegadas en cuerina. La inversión fue de 2.500 U$S, más la entrada de 10 nuevos obreros. Los dos nuevos modelos: Ballstone Volley y Fútbol, más un tercer modelo de goma: Basket (en mini y profesional) comienzan a funcionar relativamente bien. En cuanto a la participación relativa de cada modelo sobre el total de ventas era cada vez más repartida, siempre con preeminencia del modelo "Vencedora".

No obstante, la mayoría de las ganancias del sector "Pelotas" y del sector "Textil" estaban dirigidas a la tintorería industrial. El año 1984 no fue

todo lo fructífero que se esperaba y el proyecto de Jorge Basas de finalizar la tintorería industrial en ocho meses tardaba en concretarse.

"Es necesario arriesgarse", decía, "si se termina la tintorería industrial, la inversión se recuperará en un solo año de trabajo de la tintorería solamente".

Un negocio mayorista tuvo que ser eliminado para afrontar los gastos que generaba la construcción de la tintorería industrial.

El *cash* comenzó a faltar y la construcción de la tintorería industrial se detuvo completamente. Era imposible pagar a los obreros y albañiles. Finalizó el período de ocho meses establecido y todo continuó de la misma forma. Juan Torres conversó con Jorge Basas, ofreciéndole una centrifugadora a muy buen precio. Le explicó algunos detalles más acerca de la tintorería y el Sr. Basas comenzó a entusiasmarse nuevamente.

La centrifugadora nueva le ahorraría el pago previo al secado. Sólo faltaban las estufas y la instalación de la caldera.

Jorge Basas entró en conversaciones con Tomás Tulper, gerente del banco donde operaba, y consiguió un crédito para la caldera, estufa e instalaciones. Se comenzó a suspender gente en el rubro textil. Era imposible invertir.

El crédito iba a ser pagado en un plazo establecido, necesario como para que la tintorería comenzara a funcionar y rindiera el efectivo suficiente. El Sr. Basas ya tenía el mercado apalabrado, ya que el químico de su tintorería era un reconocido profesional en el ambiente textil. No obstante, el pago del crédito comenzó a retrasarse.

El constante contacto con Tomás Tuper produjo un acercamiento de éste —y de sus extraordinarios contactos— a la empresa.

"Esta fábrica es un pequeño monstruo, aseguraba Tulper; haremos de ella algo imponente".

Respaldada por la presencia de Tomás Tulper, la empresa comenzó a pedir préstamos a diferentes fuentes y, con gran sacrificio, la tintorería industrial estuvo medianamente preparada para empezar a producir. Los cálculos eran holgados como para poder finalizar el pago de créditos con sólo dos meses de producción. El ingeniero electromecánico dio el visto bueno, con lo que el montaje estuvo finalizado.

Sólo cabía una pregunta, formulada por el químico días antes de comenzar la producción:

"¿Qué sucede con el agua? Si esta tintorería está dotada para una producción de 5.000 kg./día, necesita aproximadamente el caudal de 5.000 litros/minuto y solamente existen 550 litros/minuto".

Jorge, asombrado, consultó el tema con Juan Torres, quien respondió que pensaba que este tipo de aspectos ya estaban considerados. El ingeniero electromecánico explicó que este tema no era de su incumbencia. Mientras tanto Tomás Tulper comenzó a hacer cálculos del costo que significaría una inversión en cañerías, bomba de agua, pozo de agua de 70 metros de profundidad, ablandadores de agua y sobre todo: tiempo.

Cuestionario del caso "Ballstone S. A."

1. ¿En qué modelo estratégico ubicaría Ud. a Ballstone S. A., antes y después de la "era textil"?
2. ¿Cuál es la actitud tomada por Jorge Basas en cuanto a las inversiones a realizar?
3. Analice cada uno de los negocios que fueron incorporándose a través del tiempo.
4. Puntos fuertes y débiles de Ballstone S. A.
5. Amenazas y oportunidades para Ballstone S. A.
6. ¿Cuáles fueron las razones por las que entre 1976 y hasta 1978 la producción disminuyó un 30% por año?
7. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que Ud. encuentra en la inversión de la tintorería industrial?
8. ¿Qué opina Ud. del asesoramiento brindado por Tomás Tulper?
9. ¿Cuál es la capacidad de Ballstone para conseguir ventajas competitivas dinámicas? ¿Las consigue a través del tiempo?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Componentes de la estrategia.
b) Modelos estratégicos.
c) Estructura.
d) Planeamiento.
e) Decisiones.
f) Contexto - Escenarios.
g) Evolución de mercados.
h) Sistema político.
i) Formulación e implementación de estrategias.
j) Cuadro de fuerzas competitivas (PORTER).
k) Cadena de valor agregado.

13.11.2. COMENTARIOS AL CASO BMW

Este caso es muy interesante para analizar el tema de estrategias genéricas. Tiene la ventaja de ser un caso conocido por la gente (ya que se trata de una marca como BMW) pero a la vez cuenta con la particularidad de enfocar uno de los aspectos de la empresa, en particular, uno de sus negocios. Cuenta con interesantes cuadros explicativos.

CASO BMW - MOTOS I

Reseña Histórica

BMW (Bayerische Motoren Werke AG) fue fundada en Munich en 1916, para la producción de motores para aviación. La producción se paralizó con el *Tratado de Versalles*. En 1923, BMW comenzó con la producción de motocicletas: la R 32, con características de diseño que actualmente tienen vigencia (motor de 500 cc., de dos cilindros opuestos montados horizontalmente y transmisión cardánica); fue el furor de la exposición de motos de París.

En 1928, BMW comenzó con la producción de automóviles.

El período que siguió hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, presenció la rápida expansión tanto de motocicletas como de automóviles. Ya para 1938 se había producido la unidad número 100.000. Los logros de este período, en lo que a diseño se refiere, constituyeron la base de la tecnología vinculada con la marca BMW: perfección de ingeniería, seguridad operativa, calidad, *performance* y confiabilidad.

Durante un breve período posterior a la guerra, prosperó la demanda de motocicletas, y ya en 1950, BMW producía 18.000 motocicletas por año. A mediados de la década del '50, a causa de la recesión, bajaron las ventas de motocicletas. Las ventas de automóviles, aunque satisfactorias, no producían muchos beneficios; ya que los autos BMW eran exclusivos y se vendían a un público limitado. En el año 1959 la compañía se encontraba en dificultades, pero logró salvarse gracias a la intervención de último momento de un millonario local. Durante los siguientes 10 años, BMW se concentró en los automóviles. En 1960, el BMW 1500 fue la estrella de la exposición de Frankfurt. A este modelo siguieron el 1600, el 1800 y el 1800 compacto: autos ágiles y de *performance* excepcional.

Las ventas de motocicletas continuaban en declinación. Durante este período no se presentaron muchos modelos nuevos. De los cuatro mode-

los existentes en 1969, el R 50 fue presentado en 1955, el R 60 en 1956, el R 69 S y el R 27 en 1960. Las ventas habían bajado a 4.600 unidades. A pesar de esto, se habían desarrollado nuevos modelos, ya que las ganancias producidas por los automóviles permitieron a los ingenieros de BMW continuar con el desarrollo de modelos nuevos, y en 1969, cuando comenzó el auge del mercado secundario, BMW introdujo tres modelos; uno de 500 cc., uno de 600 cc. y otro de 750 cc. En los dos años siguientes, las ventas subieron rápidamente a 12.000 y 19.000 unidades, respectivamente.

Las nuevas motocicletas incorporaban la tecnología más moderna. Las motos BMW estaban de nuevo en la calle.

Las ventas de motocicletas, que en 1969 fueron de DM 13 millones, lo que representaba menos del uno por ciento de las ventas totales, subieron a DM 120 millones, o sea el 5% del volumen total, en 1974. En 1974, cuando las ventas de automóviles bajaron en 10.000 unidades (comparadas con 1973), las ventas de motocicletas se incrementaron en 5.000 unidades.

Política de producto

BMW es la productora más grande de motocicletas especializadas. Sólo compite en la categoría de más de 500 cc. de cilindrada. BMW tiene fama por su excelente ingeniería. Se basa en las diversas innovaciones que fue introduciendo con el tiempo. Por ejemplo: la primera horquilla telescópica en 1973, los primeros frenos a disco para motocicletas en 1969, etc. Ya desde el principio, BMW tenía características sobresalientes que ayudaron a crear su popularidad basada en su gran calidad, alta *performance* y, sobre todo, confiabilidad. Algunas de estas características ya existían en 1923, por ejemplo:

1) El motor bicilíndrico de cuatro tiempos es más suave, su enfriado es más eficiente, y tiene un acceso más fácil que los otros motores de moticicletas.
2) La transmisión cardánica es más segura, requiere un mantenimiento menor y es más suave que la transmisión convencional a cadena.

Además BMW es la más cómoda para andar. Su suspensión incorpora el *know-how* más actualizado. Esto está complementado con el escape supersilencioso de la BMW: comparada con otras motocicletas, BMW sólo ronronea.

Como toque de lujo final, la R 90 S (la mejor de la línea BMW) cuenta con un panel de instrumentos que incorpora un reloj de cuarzo. Demás está decir que la BMW es una de las máquinas más caras.

No es por nada que se considera a BMW la Rolls Royce del mundo de las motocicletas.

Producción

La fábrica de motocicletas BMW estaba ubicada en Berlín Occidental. Ocupaba viejos edificios que fueron refaccionados y ampliados muchas veces.

La producción y la investigación y desarrollo se habían centralizado, abarcando tanto motocicletas como automóviles, pero existía una subsidiaria separada para la comercialización y venta de motocicletas.

La excelente ingeniería y la calidad de los productos han sido siempre virtudes de BMW. El sistema productivo refleja esto mediante el empleo de mano de obra capacitada y una limitada mecanización, y también a través del empleo de la tecnología más avanzada. Ciertas máquinas, como las de transferencia en línea, son empleadas por razones de calidad, aunque no resultan económicas para producciones de menos de 60.000 unidades.

La familia BMW ha sido diseñada con componentes comunes, y por lo tanto, se logran ciertas economías. Por ejemplo, los cuatro modelos usan el mismo "block" de motor, que puede adaptarse a capacidades que varían entre 600 cc. y 900 cc.

A diferencia de la mayoría de los fabricantes de motos, BMW produce internamente la mayoría de sus componentes. Esto también demuestra su preocupación por la calidad del producto.

Marketing

BMW exporta más del 70% de su producción de motocicletas. El siguiente cuadro detalla las ventas de BMW, durante 1974, en los distintos mercados, y su participación en el mercado de las motos de más de 500 cc.

CUADRO I

VENTAS DE MOTOCICLETAS BMW

Mercado geográfico	Unidades	Participación en el mercado de motos de más de 500 cc.
Alemania	7.000	55%
Francia	2.500	30%
Italia	650	3%
Holanda	1.000	30%
España	1.500	20%
Reino Unido	650	12,5%
Estados Unidos	9.500	3%

BMW tiene, entonces, dos importantes mercados: Estados Unidos y Europa. Su posición frente a la competencia es bastante diferente en ambos casos.

El cuadro siguiente señala la posición de BMW en el mercado total.

CUADRO II

MARCA	% DE PARTICIPACION EN LOS MERCADOS						
	Francia	Alemania Occ.	Italia	Hol.	España	R.Unido	EE.UU.
Honda	47	39	17	41	2	54	43
Yamaha	19	20	1	6	0,1*	11	20
Suzuki	13	6	4	13	0,6*	16	11
Kawasaki	5	5	18	7	0,3*	2	13
BMW	3	15	1	9	2,3	0,6	0,9
Otros	13	15	69	25	95	16	12
Total	100	100	100	100	100	100	100

* Japón tiene una cuota de importancia nula en España.

En los Estados Unidos, la incidencia de BMW en el mercado total es insignificante. Aun en el caso de las supermotos, sólo tiene una participación del 5%. Esto se debe, en parte, a la presencia de Harley Davidson y también el tremendo poder que tienen los japoneses, a través de sus sis-

temas de ventas y distribución. La mayoría de los agentes de Estados Unidos son exclusivos, y por eso, BMW no está bien representada.

La estrategia de atracción de la BMW se basa en la especialización. El mejor modelo, que es el 290/6 de 900 cc., se vende a un precio superior en un 28% (o $890) al de la Kawasaki 900. La versión deportiva, el modelo 290/S, tiene un precio adicional de $500. La fama de BMW por su alta especialización y gran calidad, junto con las presentaciones de nuevos modelos, les ha permitido aumentar su participación en el mercado de motos de más de 750 cc. (2% en 1970 y 5% en 1974/5), y multiplicar sus ventas por diez.

En Europa BMW ha alcanzado una posición más firme. Aunque su actividad durante la década del ´60 fue limitada, BMW logró evitar el dominio japonés durante los recientes años de expansión de las supermotos. Aumentó considerablemente su participación, con la presentación de nuevos modelos en Alemania, en 1969/70, y en Francia, en 1973/74.

La política de precios aplicada por BMW en Europa fue de porcentajes más reducidos (6-19%) sobre los precios de la competencia japonesa.

En Europa, existen menos agentes exclusivos que en los Estados Unidos. Por ejemplo, en Francia, sólo Honda tiene agentes exclusivos. Sin la exclusividad, el agente puede vender las motos chicas de Honda y concentrarse también en las supermotos BMW.

Ello significa que en Europa la participación en el mercado de una categoría particular de cilindrada no se ajusta tanto a los modelos de participación total como en los Estados Unidos; en Francia y Alemania; a pesar de que Honda tiene la mayor participación de mercado total, la BMW está a la cabeza en el mercado de supermotos (datos aproximados, mediados década del '70).

Finanzas

A partir de la crisis financiera de 1958, BMW se ha expandido rápida y rentablemente, con ventas de DM 117 millones en 1957 a DM 2.600 millones en 1973.

Su industria de motocicletas, que había colaborado en su recuperación de posguerra, se convirtió en un sector de importancia financiera marginal. Aunque la compañía no publicó los resultados financieros de su producción de motocicletas, las fuentes industriales consideraban que resultaba mucho menos rentable (en cuanto a retorno sobre ventas) que el negocio de automóviles.

CASO BMW - MOTOS II

La nueva K-100

En octubre de 1983 BMW lanza la primera motocicleta realmente novedosa luego de 50 años. Lo más asombroso de este lanzamiento fue que BMW invirtió altos montos de capital cuando los principales mercados mundiales mostraban signos inconfundibles de pérdida de atracción hacia las motocicletas.

La excesiva producción de Japón —Honda, Kawasaki, Suzuki y Yamaha—, junto con los demasiado frecuentes cambios de modelos y los altos descuentos dados por los minoristas, modificaron el contexto estable que caracterizaba al mercado de moticicletas años atrás.

Harley Davidson (EE.UU.) se acercó a la quiebra, Yamaha sufrió enormemente y varias conocidas marcas de Inglaterra se hundieron. En 1983 una quinta parte de los 2.500 minoristas británicos del ramo tuvieron que cerrar.

A pesar de esta situación, BMW continúa con sus costosos automóviles (que representan un 95% de sus ventas corporativas de U$S 4.900 millones), invierte U$S 89 millones y reseva otros U$S 71 millones, para lanzar aún más supermotocicletas.

Según Karl H. Gerlinger, director gerente de marketing y ventas en BMW, las motos tienen un futuro seguro. BMW apunta a nuevos desarrollos en el mercado de esparcimiento de la gente adinerada: ricos gerentes y profesionales que puedan permitirse los U$S 5.000 o más por el placer de lanzarse en el verano por caminos rurales a velocidades (si no les importa violar las leyes) de hasta 200 kilómetros por hora.

"Estamos convencidos de que la nueva tecnología va a alterar fundamentalmente la naturaleza de nuestras vidas laborales", asegura Gerlinger, "lo que significará menos horas de trabajo, más vacaciones y jubilación anticipada, lo que a su vez significará mayor consumo de artículos para el ocio y esparcimiento".

Diversos factores indujeron a BMW a que actualizase y expandiese su línea de productos.

La vieja serie de Flat Twin transversales ya había alcanzado los límites de su desarrollo práctico en términos de potencia.

Además, BMW decidió que las nuevas pruebas sobre emisión de ruido y gases que diversos países están introduciendo, especialmente Estados Unidos, podrían pasarse mejor con un motor de diseño totalmente nuevo.

En realidad, ni un solo perno o tuerca en el nuevo motor son iguales a los del antiguo: se llama K-100.

El desarrollo del producto

En cuanto a las investigaciones de mercado, se ha demostrado que existe un mercado para una nueva línea de motos más poderosas, con mejor desempeño, más suaves y con menos vibración que las antiguas.

El desarrollo del nuevo producto se basó en la cooperación íntima y en el intercambio de ideas entre el personal de equipamientos, talleres y desarrollo de herramientas, de manera tal que cuando comenzaron a diseñarse (en 1979) las nuevas máquinas, se planeó a la vez una fábrica para producirlas según avanzaba el desarrollo del producto.

Llegado el momento en que las motos habían sido totalmente desarrolladas, muchas de las herramientas de producción ya se hallaban instaladas.

Actualmente, se fabrican los modelos anteriores y la nueva serie K-100 en las mismas líneas, en la nueva planta.

Las ventas

BMW no imaginó la caída en las ventas de motocicletas ocurrida durante los años 1981 y 1982, con almacenes rebosantes de motos sin vender de EE.UU. y varios mercados de Europa, exhibiendo un 25% de reducción en las ventas.

Pero Gerlinger afirma que el mercado de EE.UU para todo tipo de motos (que era de 1.000.000 de máquinas al año y luego descendió a 650.000) está aumentando un 5%, y que Europa seguirá esta tendencia pero, como siempre, un par de años más tarde.

Gerlinger insiste en que la causa principal de la caída en las ventas y las bancarrotas de tantos minoristas en el mercado de motocicletas es la "irresponsable actuación de los fabricantes japoneses".

BMW-Honda-Yamaha

Es importante reconocer que Honda y BMW pertenecen a dos grupos distintos. Honda fabricó unos 45 millones de máquinas en 37 años, mientras que BMW produjo algo más de medio millón en 60 años de existencia.

Es sólo en el extremo alto del mercado, el de la categoría de la supermoto de 750 cc. y mayor cilindrada, donde compite BMW (y no en precios, sino en calidad).

En cuanto a la renovación de modelos, el historial de BMW es de sólo un cambio principal desde 1923. Ello difícilmente delata una obsesión por denotar a los japoneses cambiando los diseños. La firma japonesa cambia toda su línea de 50 modelos de motos prácticamente cada año. En cuanto a la excesiva producción y a las políticas de precios de Honda, William Wheeler (gerente de Honda Ltd.) explica que Honda tuvo que hacer algo para defenderse del movimiento ofensivo de Yamaha, que había declarado públicamente su intención de convertirse en la número 1.

En 1980 Yamaha intentó superar a Honda en el mercado doméstico, principalmente estimulando las ventas en las máquinas de 50 cc. En esos momentos ya había exceso de producción en el Japón, pero hasta 1982 la gerencia no se dio cuenta de que existía una gran brecha entre las expediciones salidas de fábrica y las ventas reales.

La reacción inicial de Yamaha fue reducir la producción, de 2,9 millones a 2,2 millones de unidades anuales, pero esto no bastó: en 1983 se redujo a un millón y medio, y luego hubo otra reducción a 1,3 millones aproximadamente.

Al contrario que otros productores japoneses, Yamaha depende de sus motos para casi el 60% de sus ventas, careciendo del respaldo de una división de automóviles. En Honda las motos sólo representan el 29% del volumen de ventas.

William Wheeler niega que esta agresiva competencia entre los rivales japoneses sea totalmente responsable de la caída en el mercado de motos.

El caso de Inglaterra

Lo ocurrido en Inglaterra puede dar una pauta de las dificultades que atraviesa el mercado de motocicletas.

Primero, un grave desempleo afecta a uno de los mercados - objetivo: los jóvenes de 17 a 23 años. Segundo, la nueva legislación, que restringe a los aprendices de conductor a cilindradas de 125 cc. En tercer lugar, el fortalecimiento del yen, que significa un incremento en el costo de las máquinas japonesas.

En realidad, en el mercado británico es Kawasaki, y no Honda, la empatada con BMW en la categoría de supermotos. Ambas empresas reivindican un tercio cada una de ese mercado. Kawasaki se concentra en presentar una imagen más "deportiva" que BMW, que apunta al mercado de los motociclistas serios, de larga distancia. Kawasaki vende una máquina de 750 cc. que es comparable con la K-100 de BMW, y que cuesta en Inglaterra U$S 3.022 en comparación con los U$S 4.737 de una K-100. El costo del modelo más cotizado de Honda, la Gold Wing de Luxe, de 1.200 cc., asciende a U$S 6.537.

El caso italiano

Alessandro de Tomaso, el empresario ítalo-argentino propietario de la compañía italiana de motos Guzzi-Benelli, considera a BMW como competidor directo entre los entusiastas de más edad, que prefieren una moto más por lo que contiene mecánicamente que por su "imagen".

BMW posee el 16% del mercado italiano de las grandes máquinas, y en los dos primeros meses de 1984 había vendido ya en Italia 350 de sus K-100, a pesar de que el invierno es mala época de ventas para esa industria, y dice que los pedidos mundiales de este año ya son un 40% más que en el ejercicio anterior, y que ya tienen vendida la producción de K-100 para los próximos seis meses.

Ventas futuras

El objetivo de ventas perseguido para 1984 es de 32.000 máquinas, de las cuales se espera que el 60% serán los nuevos modelos.

Gerlinger sostiene que BMW es el líder de mercado en la categoría de 750 cc. y más, en Alemania, Gran Bretaña y Austria, y en segundo lugar en el Japón. "En Tokio, cuando presentamos la K-100, los periodistas prácticamente se abalanzaron sobre las motos".

Al mismo tiempo, BMW no tiene intención alguna de cancelar la serie R anterior de antiguas máquinas de motor estrecho de un par de cilindros, y Gerlinger descarta toda noción de que ello presente problemas de mercado.

"Así nuestra nueva línea es mejor, pero la antigua sigue mereciendo mucho ser comprada".

El año pasado, las ventas de motocicletas y recambios y accesorios totalizaron unos U$S 135 millones. Una vez y media más de esa cifra procedió de la división de recambios de automóviles BMW, piezas fabricadas también en Berlín por la división motociclista.

Los ingresos netos de BMW en 1983 fueron bastante superiores que los U$S 71 millones de 1982.

Cuestionario del caso "BMW - Motos" (I y II)

1. ¿Cuál es el posicionamiento de BMW? ¿Dónde la ubicaría en la matriz actitudinal de la demanda?
2. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de BMW?
3. ¿Cuál es el enfoque de BMW?
4. ¿Qué opina del lanzamiento del modelo K-100?
5. ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida de BMW?
6. ¿Cómo analizaría las variables que influyen en el mercado de motocicletas? ¿Cómo analizaría a los consumidores? ¿Qué posibles segmentaciones haría?
7. ¿Cómo encararía la estrategia futura de BMW?
8. ¿Cómo encararía la estrategia futura de Honda?
9. ¿Cómo encararía la estrategia futura de Yamaha?
10. ¿Cómo puede analizarse el perfil de respuesta de Honda (desde el punto de vista de BMW)?
11. ¿Cómo puede analizarse el perfil de respuesta de BMW (desde el punto de vista de Honda)?
12. ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de BMW?
13. ¿A qué amenazas se ve enfrentada BMW? ¿Qué oportunidades podría capitalizar?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Formulación de la estrategia.
b) Ventajas competitivas.
c) Barreras de entrada y salida.
d) Matriz actitudinal de la demanda.
e) Segmentos y nichos estratégicos.
f) Curva "U" de PORTER.

La información que incluye este caso ha sido extraída de revistas, diarios y libros de venta libre.

13.11.3. COMENTARIOS AL CASO LA NEUQUINA S. A.

Este es un caso de "tapas para empanadas" muy conocido en la Argentina. Se ha cambiado el nombre pero la información que figura es real es, fundamentalmente, la visión del N° 1 de cómo es y cómo funciona la empresa.

CASO LA NEUQUINA S. A.

Un poco de historia...

La empresa, originalmente llamada La Pastoril S. A., fue creada en el año 1962, por dos hermanos, para la fabricación de pastas caseras. Esta empresa de carácter familiar comenzó sus actividades con dos pequeños locales en la zona de Villa Crespo, y cinco empleados era su único personal.

En la fábrica de pastas también se vendían tapas para empanadas de elaboración casera que tenían gran aceptación en el público consumidor. Es entonces que un cliente de Quilmes solicita permiso para distribuir el producto, y comienza la fabricación del mismo en pequeña escala.

Al principio se elaboraron ambos productos en forma paralela, pero con el tiempo, y debido al éxito de las tapas para empanadas, deciden abandonar el producto original (las pastas) y abocarse en forma exclusiva a la fabricación de tapas.

En ese momento se le cambia a la empresa la razón social, ahora se llamará La Neuquina S. A. y comenzará la etapa industrial. La empresa crece, y la marca también.

Diez años más tarde, los socios instalan una planta de 1.200 m², también ubicada en Villa Crespo; ya en ese entonces su personal ascendía a 120 empleados, y vende su producto a través de distribuidores que tienen asignadas zonas específicas.

En 1986 la empresa cuenta con 200 personas y comercializa su producto a través de distribuidores independientes. La producción diaria alcanza las 150.000 docenas de tapas para empanadas, experimenta un crecimiento del 20% anual y próximamente se trasladará a una nueva planta industrial, de avanzada tecnología y equipada con máquinas traídas de diferentes países, ubicada en Gral. Pacheco, donde además emprenderán la fabricación de pan y posiblemente también de galletitas.

"Las decisiones importantes"

En un comienzo, y dado lo reducido de la planta, uno de los hermanos se encargaba de las funciones de producción y otro del área de ventas. De las 200 personas empleadas, un 90% se encuentra en el área de producción y el 10% restante en el área de ventas, personal y contaduría.

El presidente del directorio es uno de los hermanos, el gerente de ventas es el hijo de éste, y la vicepresidencia la ejerce el hermano restante. El

gerente de ventas se dedica además a controlar el personal, la relación con los distribuidores, compras y ventas, y tiene un conocimiento pleno de toda la rueda operativa; pasa 11 horas en la empresa y en caso de tener que tomar alguna decisión importante siempre recurre a su padre o a su tío. "Los temas se discuten, pero las decisiones importantes las toman mi papá o mi tío, yo no soy quién para interponerme ya que los dueños de las acciones son ellos".

Las tareas contables se realizan a través de un sofisticado sistema de computación.

"Al ser una empresa de carácter familiar, la comunicación es excelente, y con respecto a la relación con el personal, ésta es realmente buena; durante el período 73/76 (época de grandes conflictos gremiales) nuestros empleados casi no realizaron huelgas, lo que pone de manifiesto la buena relación existente; somos como una gran sociedad global". Según sus directivos, el personal se encuentra bien remunerado.

Productos de calidad

La empresa considera que el consumidor busca un producto bueno, antes que uno masivo o estandarizado; es por eso que el *leit-motiv* es sacar un producto de calidad inigualable, y que se caracteriza por su gusto, ductilidad y su masa hojaldrada, tipo europeo (son los primeros en experimentar con este tipo de masa con un método artesanal). A tal efecto los proveedores son medianos o pequeños, a los cuales pueden exigirles insumos de calidad especial, que permiten mantener el prestigio que la empresa posee en el mercado.

"A la población argentina le gusta comer bien, hay que lanzar al mercado un producto de calidad excelente; por otra parte no hay que escatimar en costos, calidad o números; por algo hemos obtenido el 97% del mercado y no nos interesa lo que pueda hacer la competencia, porque sabemos muy bien dónde estamos parados.

La mejor barrera de entrada es la calidad del producto".

La Neuquina S. A. se dedica a la fabricación no sólo de tapas para empanadas, sino también de tapas para pascualinas y para pastelitos, y los insumos que se utilizan son: harina 0000, margarina y conservantes americanos. El proceso de elaboración demora 4 horas; en la competencia la producción es más industrializada y masiva, y demanda sólo una hora.

A medida que La Neuquina S. A. va creciendo, la competencia trata de imitarla pero decrece la participación de la misma en el mercado a partir del '80, porque los costos son muy altos y la tecnología, rudimentaria.

La publicidad encarada por la empresa es radial, ya que este medio de comunicación es masivo y de bajos costos; la publicidad televisiva no dio resultados. Los principales consumidores son las clases medias y bajas, y el pico de ventas se da en otoño, invierno y primavera; en verano el área de consumo se traslada a la costa atlántica.

"La producción es de 150.000 docenas diarias, y el crecimiento anual del 20%.

El principal competidor de la empresa es Gastol, que según el gerente de ventas de La Neuquina S. A. ofrece un producto de menor calidad y a precios más altos; además es una empresa con aproximadamente 1.000 empleados, donde todo es demasiado impersonal, todo está fuera de sí, las maquinarias son antiguas y el gerente de ventas es sólo un empleado y no el hijo del dueño. La fabricación de tapas no es su actividad específica, hay gran desconocimiento al respecto".

El *packaging* de Gastol supera notablemente al de La Neuquina S. A. Refiriéndose al contexto, los directivos de la firma sostienen que la situación económica del país es mala y que esto influye en las ventas. El control de precios pone límites que afectan la rentabilidad; sin embargo para ellos la demanda es aun mayor que la oferta, y prefieren mantener un nivel de producción que puedan manejar sin descuidar la realidad.

"Llegar a los consumidores"

Una de las características más importantes de la empresa es el método de distribución.

Las ventas se efectúan a través de distribuidores independientes que reparten en forma única y exclusiva los productos de La Neuquina S. A., obteniendo una ganancia equivalente al 40% del valor del producto. Su número es de 180 y poseen asignadas zonas específicas. "La relación con los distribuidores es excelente, existe una gran confianza y un trato familiar, pero yo estoy siempre controlándolos; hay que incentivarlos para que cada día vendan más, para que no se achanchen; no es necesario tener más repartidores sino alentar más a los existentes; el ojo del amo engorda el ganado, y por ser líderes la red de distribución tiene que ser la mejor; no hay que dejar puntos vacíos".

La zonificación derivó del aumento en la producción y en la cantidad de distribuidores. Existen supervisores por zona para controlar la buena atención, fuerza vendedora y buena presencia de los distribuidores, y periódicamente envían encuestas a los comercios para que los mismos informen acerca del comportamiento del repartidor correspondiente.

Los distribuidores, a la vez, hacen una suerte de investigación de mercado, al transmitir a la gerencia de ventas, no solamente cuál es su cartera de minoristas, sino también la participación de la competencia en los mismos. "Tratamos de obtener la información directamente de la calle". Inclusive en ocasiones son los mismos dueños los que se dirigen a los comercios para saber qué es lo que está pasando. La Neuquina S. A. no vende directamente a los supermercados para no defraudar a sus distribuidores; por otra parte, se procura incentivarlos por medio de reuniones, agasajos, premios, etcétera.

El futuro de la empresa

Los directivos de La Neuquina S. A. analizaron la posibilidad de expandir productos, y llegaron a la conclusión de que podrían dedicarse a la fabricación de pan, y posiblemente también de galletitas, actividad que emprenderán en la nueva planta industrial de Pacheco; con respecto a la comercialización, seguirán manteniendo la red de distribuidores independientes.

También recibieron propuestas para establecer filiales en Bélgica, Uruguay y Brasil, pero "el que mucho abarca poco aprieta". "No es necesario salir a vender el producto, sólo basta incentivar a los distribuidores. Hay que hacer lo que uno sabe y poner los pies sobre la Tierra".

La meta es crecer un 30% por año y emprender la fabricación de otros productos, con nuevas tecnologías y donde la empresa esté realmente segura de poder actuar.

Cuestionario del caso "La Neuquina S. A."

1. ¿En qué modelo estratégico ubicaría a La Neuquina S. A.?
2. ¿Cuál es la estrategia de la empresa?
3. ¿Qué opina Ud. acerca del posicionamiento de La Neuquina?
4. A Ud. lo nombran director de esta empresa: ¿qué estrategia seguiría?
5. En caso de pertenecer Ud. a la empresa Gastol S. A.: ¿qué posicionamiento buscaría para obtener mayor rentabilidad de La Neuquina en el mismo sector industrial?
6. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes que pueden detectarse en La Neuquina?
7. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa?

8. ¿Qué tipo de propuestas presentaría Ud. al directorio de La Neuquina S. A. referidas a las posibles innovaciones con respecto al marketing?
9. ¿Cómo imagina que se maneja la cultura de esta empresa?
10. ¿Cómo ingresaría Ud. al sector de La Neuquina?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Sistema político.
b) Formulación de estrategias.
c) Cultura.
d) Matriz actitudinal de la demanda.
e) Competencia. Movimientos competitivos.

13.11.4. COMENTARIOS AL CASO CROWN CORK AND SEAL

Este es el típico caso tipo "largo" para analizar una empresa. Es un caso tradicional en los MBA americanos. Cuenta con muchísima información y además cuenta con la ventaja de hablar de una empresa real y concreta.

Es un caso que requiere elaboración. Requiere ser leído más de una vez y ser trabajado durante bastante tiempo. Bien manejado puede dar resultados realmente interesantes.

En caso de ser aplicado en un programa de estudios, puede considerarse como un caso de integración para ser trabajado con elementos de los próximos capítulos del libro.

CASO CROWN CORK AND SEAL COMPANY (1891 - 1957)

Durante la década de 1880, el pueblo americano incrementó su producción de bebidas sin alcohol y cerveza embotelladas. Durante ese tiempo, se patentaron más de 1.500 tipos de tapas diferentes, fabricadas con disparatadas combinaciones de goma, corcho y alambre. Luego, en 1891, William Painter descubrió el mejor sistema: una pieza redonda de chapa estañada, con el borde pestañado, dentro de la cual se insertó un disco de corcho natural. Al año siguiente se le concedió una patente por su "tapa corona", junto con una envasadora y tapadora automática, con la pasmosa capacidad de 60 a 100 botellas por minuto. Los pedidos llovieron a la nueva compañía de Painter, la Crown Cork & Seal Co., que pronto se apoderó de la mayoría del mercado.

Al término de la Primera Guerra Mundial, la compañía comenzó a declinar. A medida que las patentes de Painter caducaban, los competidores comenzaron a irrumpir en el mercado. Entre ellos figuraba otro inventor, Charles E. McManus, que trabajaba en las refinerías de acero, mientras que su esposa desarrollaba laboriosamente una idea que él había tenido, revolviendo mezclas de corcho y pegamento en las hornallas de la cocina. En 1913, McManus patentaba un proceso de corcho natural granulado, mezclado con un aglutinante, que producía un sustituto económico para el corcho natural. Entonces trató de vender el nuevo corcho a la Crown, pero la compañía se rehusó desdeñosamente a comprárselo. Molesto, McManus entró en competencia con ella, y comenzó a comprar acciones de la Crown, con la intención de apoderarse de ella.

En 1927, McManus se fusionó con la antigua firma, y mantuvo el prestigioso nombre de Crown. Con un impulso, la Crown volvió a la vida. Constantemente él merodeaba entre las líneas de producción, engrasándose las manos, y dando ideas a sus operarios, como si fuera un mecánico más. De esa forma armó y desarmó la maquinaria, en busca de una mayor eficiencia y menores costos. McManus también creía en plantas individuales para un solo producto, concentradas en los alrededores de las oficinas centrales de la Crown. La compañía prosperó y obtuvo más de la mitad del mercado mundial.

Más tarde, en 1930, McManus decidió que la lata de cerveza podría prender en el público, y construyó la fábrica de latas más grande del mundo. McManus estaba en lo cierto respecto de las latas de cerveza, pero se equivocaba acerca de la escala de eficiencia de la manufactura de las mismas, y la mayoría de los beneficios de las tapas corona debió ser utilizada para soportar las increíbles pérdidas de la fábrica de latas. Sin embargo, durante 1938, McManus había experimentado incansablemente sobre la instrumentación de una lata de cerveza sin costura, que la mayoría de las cervecerías desecharon como demasiado cara. No obstante, al terminar la Segunda Guerra Mundial, cuando un insecticida del Departamento de Agricultura cumplió su promesa de popularizarse entre la población civil, Crown desempolvó la vieja lata de cerveza con sus paredes reforzadas, la equipó con una válvula, e introdujo al mercado el aerosol descartable. El producto fue lucrativo, pero cuando McManus murió, en 1946, la Crown no disponía de una conducción suficientemente agresiva como para sacar verdadera ventaja del potencial del aerosol.

La combinación de despotismo y nepotismo que había mostrado la conducción de McManus, impidió el desarrollo de gerentes intermedios fuertes, y luego de su muerte, los amigos y parientes —a los que había convertido en sus ejecutivos— elevaron sus propios salarios y olvidaron que habían labrado su porvenir estampando latas y tapas corona. En sus renovadas y elegantes oficinas de la Eastern Avenue, dieron por sentado que las remotas maquinarias seguirían eternamente produciendo hermosos beneficios y dividendos. Los ejecutivos llegaban y partían constantemente en una verdadera flota de automóviles con chofer; algunos de ellos descubrieron nuevas maneras de ocupar sus ocios: uno de los cuñados de McManus cayó en el hábito de efectuar una recorrida diaria por las oficinas de los ejecutivos más jóvenes, apareciendo silenciosamente en cada puerta, silbando suavemente y marchándose sin decir una palabra. Al cabo de algunas horas, la buena vida en la empresa continuaba. Más de 400 asociaciones a clubes campestres y privados fueron distribuidas entre las principales jerarquías de la compañía.

Los dividendos eran pagados, en lugar de invertirlos en nuevas plantas, y éstas, más o menos abandonadas por la conducción de la empresa, fueron adquiridas por cooperativas de obreros para evitar despidos y suspensiones, comenzaron a producirse artículos fuera de pedido, para ingresarlos a stock. Hacia el año 1952, las pérdidas eran tan cuantiosas que uno de los dividendos trimestrales tuvo que ser omitido. Esta situación trajo a la oficina del presidente a la alarmada viuda de McManus, y allí se le aconsejó que fuera paciente y que dejara todo en manos de aquél.

Cuando los márgenes de beneficios cayeron por debajo del 2%, el directorio de la Crown decidió modernizarse, adoptando los populares métodos de descentralización e investigación y desarrollo expandidos. En 1953, Crown fue fraccionada en cinco divisiones, cada una de ellas con su propio potencial de ventas, un arreglo que en algunas ocasiones provocó competencias entre las compañías, verdaderamente despiadadas. Un cliente que había comprado otro producto de Crown preguntó al vendedor por las tapas corona de la empresa, y el vendedor contestó con un gruñido: "No se preocupe por esa gentuza". Cincuenta expertos con elevados salarios fueron contratados para organizar el Departamento de Investigación y Desarrollo (en inglés: *Research & Development - R & D*). La compañía entró en el negocio de los plásticos, y también se habló de una tabla de planchar metálica, con calor en su interior, y una jaula para pájaros realmente increíble. Crown compró 141 hectáreas en las afueras de Baltimore, para construir un laboratorio de investigación, con un personal calculado en 200 personas, y un presupuesto de cinco millones para salarios solamente. Además construyó una nueva planta en Leeds, Alabama, transfiriendo allí la mayor parte de su producción, a fin de encontrarse cerca de los molinos acereros de Birmingham.

Sin embargo, los beneficios de la compañía aún permanecían por debajo del 2%, y en 1954, la señora McManus efectuó otra visita, y esta vez

Crown intentó volverse hacia la Continental, que había cuadruplicado su tamaño, en busca de un mejor modelo.

Así se introdujo un sistema de línea y *staff*. En todas las divisiones se instaló personal de ingeniería, fabricación, operaciones técnicas, contabilidad y compras. Cada gerente de planta recibió un *staff* completo. Si una planta fabricaba más de un producto, había un gerente y personal completo para cada producto. Para duplicar las funciones en todos los niveles de organización, Crown agregó 385 empleados a sueldo (dieciséis de los cuales fueron tomados para redactar los nuevos procedimientos de la compañía). Moraleja: casi todo el mundo era alguien, pero aún no había beneficios.

Hacía ya algún tiempo, en 1945, un proveedor cuyo crecimiento se había acelerado considerablemente, había recibido la promesa de que recibiría algunos negocios de Crown. Sin embargo, la promesa fue olvidada por el régimen post McManus. Desaiarado, John Connelly comenzó a interesarse por la Crown, y se dedicó a seguir la historia de la compañía. En 1955 los problemas de Crown eran evidentes, y Connelly empezó a comprar acciones. En noviembre de 1956 fue elegido para formar parte del directorio, y continuó aprendiendo acerca de Crown. Una de las cosas que podía hacer ahora era recorrer las plantas. En una de esas recorridas, su guía insistió en cantar mientras caminaban. Finalmente, Connelly le ordenó que se callara y se sentara. Con el sistema de aviso silenciado, Connelly siguió adelante solo, y descubrió a varios operarios jugando a las cartas y durmiendo. Otros habían comenzado a construir un bar para uno de los ejecutivos. En otra planta, se sentó a participar en una reunión aparentemente destinada a discutir el problema presentado por las quejas de los clientes respecto de la mala calidad y las deficiencias en la entrega. La falta parecía residir en los mismos clientes y en lo irrazonables que eran en discutir la tradicional tolerencia de Crown sobre un número "justo" de coronas deficientes en cada embarque; en lo mordaces que eran para quejarse respecto de las demoras provocadas por la desorganización en la producción, problemas gremiales, cubiertas pinchadas y otros actos de Dios.

Mientras tanto, los beneficios continuaban bajando, y en 1956 las ganancias del cuarto trimestre no fueron suficientes para cubrir los dividendos preferenciales. Durante la primavera de 1957, Crown reportó una pérdida de U$S 600.000 en su primer trimestre de operaciones, y el Bankers Trust Company de Nueva York le retiró su línea de crédito y exigió el reembolso de los dos millones y medio extendidos hasta el momento.

La compañía se encontraba al borde de la bancarrota. Además del préstamo de dos millones y medio reclamado por el Bankers Trust, existían también cuatro millones y medio en pagarés a corto plazo, con vencimientos alrededor de fines de 1957. En ese momento, en una junta especial del directorio, John Connelly fue nombrado presidente.

CUADRO DE UTILIDADES (en millones de dólares)

	1955	*1956*
Ventas	113,6	115,7
Costo de bienes	92,5	95,8
Ventas + administración	14,0	15,3
Depreciación	2,7	2,6
Interés	1,5	1,6
PBT	2,9	0,4
Impuestos	1,4	0,1
PAT	1,5	0,3

BALANCE (en millones de dólares)

Activo	*1955*	*1956*	*Pasivo*	*1955*	*1956*
Efectivo	2,8	3,0	Pagarés a vencer	3,0	7,0
Percibibles	11,7	13,0	Cuentas a pagar	6,8	7,5
Inventariales	33,4	35,1	Prev. p/impuestos	1,3	0,1
Prepago de exp.	0,8	0,8	Pasivo exigible	11,1	14,6
Activo realizable	48,7	51,9			
			Débitos a largo plazo	21,3	20,2
Plantas y equipos	61,8	62,4	Acciones pref.	12,4	12,4
	29,5	31,2	Acciones nomin.	3,0	3,0
Otros bienes	2,3	2,2	Superávit pagado	10,7	10,7
Activo total	83,3	85,3	Ganancias reten.	24,8	24,4
			Pasivo total	83,3	85,3

La industria del envase metálico (1900-1960)

Existen cuatro firmas principales en la industria de los envases metálicos, que moviliza 23 billones de dólares.

	Participación en el mercado
American Can	35%
Continental Can	35%
Crown Cork and Seal	6%
National Can	5%

El restante 19% está suministrado por casi un centenar de pequeñas compañías en la industria, que producen envases de lata, tapas corona, tapas a rosca y otros tipos de cubiertas para más de 135 industrias que utilizan sus productos en una interminable variedad de bienes industriales y de consumo.

Costo de fabricación

La fabricación de envases metálicos representa una operación altamente mecanizada, en la cual la mano de obra involucra sólo una pequeña parte del costo. Los costos de capital para la instalación de una línea de producción para modelar, litografiar y recubrir 100 millones de latas de cerveza al año ascienden a alrededor de un millón de dólares. La mayoría de las plantas incluyen un promedio de 12 líneas. La inversión de capital y el alto costo de la puesta en marcha ponen a la mayor parte de las plantas en la difícil posición de tratar de mantener la operación de las líneas de producción, mientras se minimizan los costos operativos. Consecuentemente, los descuentos por cantidad a menudo se otorgan por cantidades mayores de 700.000 latas, a fin de asegurarse largos plazos.

Costo de distribución

En virtud de que las latas constituyen productos relativamente voluminosos, los costos de transporte han sido una de las consideraciones principales al establecer las políticas de distribución. Diversos estimativos han limitado el radio de distribución económica de una planta a una distancia de 150 a 300 millas, dependiendo del tamaño y peso de las latas. Por lo tanto, las compañías de envases tienden a tener sus plantas distribuidas por todo el país. En realidad, las plantas se ubican tan cerca como se puede del cliente principal.

Los costos de transporte se incrementan rápidamente al aumentar la medida y/o el peso de los envases. Una de las ventajas fundamentales de los envases de aluminio y de hojas de fibra (compuestas de cartón y metal) ha sido su bajo peso en relación con las latas comunes.

Costo de la materia prima

Desde 1954, las procesadoras de hierro y acero han elevado sus precios cinco veces, totalizando un aumento del 15,2%. A lo largo del mismo período, los fabricantes de envases incrementaron y disminuyeron sus precios de acuerdo con un promedio de aumento del 12%.

El precio de una lata estándar (el 65% del total de la industria) oscila alrededor de los tres centavos. De esos tres centavos, 2,1 constituyen el costo de la chapa de acero estañado que representa la materia prima. Eso significa que las fábricas de envases obtienen una ganancia de 9/10 de centavo para fabricar, empacar y fletar el envase, y además, obtener un beneficio neto.

Cambios en la utilización del producto

Originalmente, los envases fueron diseñados para contener, proteger y preservar su contenido. Más tarde, alguien decidió que ese mismo envase, imaginativamente etiquetado, podría proporcionar a la vez, un contundente argumento de venta para que el consumidor recordara el "producto interno". Por lo tanto, el envase fue rediseñado de manera de agregar utilidad y atracción al producto, mediante métodos que iban desde recetas impresas en el exterior, hasta sistemas de fácil absorción. El resultado fue que este rediseño, en combinación con los avances en métodos de preservación de la mercadería, y la tecnología del empaque, han reducido la importancia de la función preservadora del envase, supeditándola a sus argumentos de venta. El envase, o mejor dicho, el "empaque", junto con el "producto interno", ha llegado a constituir una entidad única en su atracción selectiva hacia el consumidor, y en menor grado, en la creación de una demanda primaria, por ejemplo, la crema batida en aerosol.

Algunas autoridades han atribuido este cambio a la despersonalización de la comercialización. El empaque funciona hoy como un agente de ventas. Además, con los avances de la tecnología de fabricación, tienden a incrementar constantemente su calidad, de manera que ya no se puede obtener gran diferenciación entre los productos basándose simplemente en una "mayor calidad". Como agravante, se ha producido un rápido crecimiento en la utilización de etiquetas privadas, y eso ha contribuido a que las marcas registradas tengan una influencia algo menor en las ventas.

Las "extras" entre los bienes de consumo han tomado muchas formas, como, por ejemplo, botellas plásticas para preparaciones para el cabello

o latas metálicas "pop-top" (o auto-destapables). También en los embalajes industriales se han agregado extras con el fin de aumentar el valor práctico y la conveniencia del manipuleo, tanto para el distribuidor como para el consumidor final; por ejemplo, los embalajes con códigos de color para facilitar el mantenimiento del inventario.

Las modificaciones en el embalaje se extienden rápidamente a lo largo de todas las industrias. El almidón en aerosol, por ejemplo, ha sobrepasado el 25% de las ventas totales de almidón en menos de tres años de haber sido introducido en el mercado. Escaladas similares se han producido en otros productos para el hogar, como en el caso de desodorantes de ambientes y ceras para coches.

Las ventas de unidades de aerosoles no alimenticios se han estado incrementando a un promedio de más del 12% anual.

Las latas con tapas de aluminio de apertura inmediata fueron anunciadas como la primera innovación significativa en la industria cervecera desde la introducción de la lata. Sin embargo, ésta fue rápidamente seguida por la tapa con lengüeta desarrollada por Alcoa, proporcionando un ejemplo más del impacto del empaque imaginativo. En sólo un año, las latas con lengüeta alcanzaron el 40% de ventas del total de latas de cerveza.

Cambios en la tecnología de empaque

Las características originales que promovieron el uso de la lata estañada y la tapa corona a principios de siglo aun las muestran bien adaptadas para ciertos trabajos de empaque de algunas bebidas y alimentos. Estas calidades son: inmunidad al abuso de manipuleo; capacidad de resistencia bajo grandes calores y presiones, permitiendo la pasteurización en el mismo envase; preservación de la condición de esterilidad durante largos períodos; ligereza de peso en comparación con el contenido; posibilidad de fácil fabricación en diferentes tamaños; bajo costo, permitiendo su descarte después del uso. Para algunos productos, estas características son poco importantes; por ejemplo, un envase para caramelos envueltos, en comparación con un aerosol para crema batida. El envase para los caramelos, un producto de los conocidos como fáciles de mantener, nunca requiere un *container* recubierto, sellado y capaz de soportar presión, todo lo contrario de la crema batida. No obstante, los recientes avances en la tecnología de empaque han desafiado la utilidad futura de las mencionadas características.

Las empacadoras que han hecho uso intensivo de las latas estañadas han estado experimentando con nuevos procesos de producción y diseños de productos que, entre otras cosas, reducen las demandas estructurales requeridas para el contenedor. La industria de la cerveza constituye un ejemplo de primera línea dentro de esta tendencia. Los cerveceros, que utilizaron un porcentaje creciente de la producción de latas, han estado experimentando con modificaciones sustanciales en el proceso de pasteurización. Tradicionalmente, la cerveza ha sido pasteurizada en la botella o en la lata, pero últimamente los fabricantes han estado experimentando con la pasteurización a granel. Si esto tuviera éxito, la técnica reduciría la necesidad de contenedores resistentes.

También el desarrollo de mejores métodos de preservación del producto ha sido una meta fundamental de los procesadores de alimentos. Desde los primeros años de 1950, a pesar de la corta "vida de mostrador" de las comidas congeladas, su alto costo relativo debido al lento método de procesamiento, y en algunas ocasiones la baja calidad del producto, el crecimiento mayor en consumo de alimentos se ha volcado a los alimentos preservados por congelación, más que hacia los enlatados.

Cambios en las materias primas

El hierro ha sido prácticamente la única materia prima utilizada por la industria del envase metálico. Muy cercana a la automovilística y de la construcción, la industria de contenedores de lata ha sido la tercera consumidora de hierro del país. Durante la última década, sin embargo, el aluminio, y en menor grado la chapa de fibra y el plástico, han intervenido en forma creciente en el tradicional mercado de los envases de chapa.

Comentando la creciente fuerza competitiva del aluminio, un autor aseguró:

> "El hierro ha sido el dueño de los destinos de los fabricantes de envases metálicos desde hace tanto tiempo que, tanto en American Can como en Continental Can, los industriales parecen tener dificultades para reconocer las ventajas del aluminio cuando se las presentan. Al discutir el aluminio, muchos ejecutivos tienden a comentar los problemas, no el potencial: el aluminio es generalmente más caro que el hierro, no puede resistir las mismas presiones, se tendrían que efectuar modificaciones en las líneas de producción antes de procesar el aluminio, etc. La industria del aluminio, liderada por la Reynolds Metals Co., se queja de que tuvo que abrirse camino directamente hasta el comprador de la lata, a fin de vencer la inercia de las compañías manufactureras".

Aunque aun constituye un factor menor en el campo de los envases de metal, el aluminio ha efectuado considerables avances en el mercado de contenedores para aceites de motor y concentrados congelados, productos que deben enviarse a largas distancias, y no se empacan bajo presión.

El uso del aluminio para los extremos de las latas de cerveza, acicateado por la tapa de apertura inmediata desarrollada por Alcoa, se ha transformado en otro mercado importante para este material. Más aun, tanto Reynolds como Alcoa han construido plantas de envases para acelerar la aceptación de un envase todo aluminio en la industria de la cerveza. La Reynolds ha construido incluso plantas en Florida, para suministrar envases de aluminio a los productores de citrus.

El principal aliciente del aluminio reside en su escaso peso, particularmente cuando los costos de transporte constituyen un factor importante en el costo total del producto. Sin embargo, los expertos en aluminio argumentan que el envase de aluminio es también: 1) más agradable a la vista que su contrapartida de hierro; 2) más barato para litografiar, ya que la chapa de aluminio pulida sirve como color base; y 3) posibilita una litografía más detallada y definida. Además, señalan, los cerveceros siempre han afirmado que el aluminio resulta más "amistoso hacia la cerveza", reduciendo el problema del sabor, una de las preocupaciones principales, tanto para los cerveceros como para los fabricantes de bebidas gaseosas. Si los ejecutivos del aluminio están en lo cierto acerca de que la industria de la cerveza puede ser volcada hacia ese metal, entonces los cerveceros nacionales constituirán el mercado más importante para la industria del aluminio.

El aluminio ha incursionado más profundamente en los mercados de chapa como componente de los nuevos contenedores de chapa de fibra. Los expertos en empaque señalan a estos envases como un ejemplo del enorme potencial de los materiales compuestos. El producto fue desarrollado por Anaconda para el mercado del aceite para motores.

Los observadores industriales notan que las latas hechas con chapa de fibra están introduciéndose rápidamente en otros mercados de envases metálicos. Los jugos cítricos podrían ser el próximo. La División Minute Maid, de Coca-Cola, ha informado ya su conversión a este material. Si los envases de fibra pueden hacerse tan resistentes como se necesitan para la cerveza y el café envasado al vacío, por ejemplo, su mercado potencial puede resultar tan grande como un tercio de los embarques corrientes.

El potencial del nuevo tipo de envase es tan grande que varias otras compañías de primera línea han invadido el mercado. Estas incluyen ya

a Container Corporation, Crown Zellerbach, Seal-Right-Oswego Falls y Stone Container.

Uno de los principales atractivos de la lata compuesta, al igual que el aluminio, ha sido su escaso peso. Generalmente, el compuesto resulta un 20% más liviano que su contrapartida de "chapa delgada", aunque ligeramente más pesada que los envases todo-aluminio. Pero sumado a las ventajas provenientes de su bajo peso, el envase compuesto representa alrededor de un 15% menos de producción que cualquiera de los dos tipos de latas todo-metal.

De cualquier manera, a pesar de todas estas ventajas, muchos expertos industriales sostienen que algunas de estas adquisiciones de los envases compuestos serán de corta duración. En su lugar, esos expertos señalan en dirección a los contenedores plásticos por soplado. Recientemente, estos envases moldeados han sido adoptados para envasar una parte cada vez mayor de detergentes líquidos, que hasta 1958 sólo habían sido envasados en vidrio o metal. También se cree que los envases de plástico soplado resultarán suficientemente resistentes como para utilizarse en aerosoles, y que pronto comenzarán a irrumpir en el mercado. A pesar de que el aerosol plástico podría resultar más costoso que su contrapartida metálica, sus proponentes señalan que los envases plásticos podrían fabricarse en una variedad, hasta ahora "imposible", de formas.

Quizá la mayor significación a largo plazo del influjo de nuevos materiales será que las compañías productoras de envases tendrán que comenzar a contender con la potencia de investigación y marketing de empresas integradas gigantescas, como Du Pont, Dow Chemical, Weyerhaeuser Timber, Reynolds y Alcoa. La integración futura de los principales proveedores de materiales a la industria de los envases metálicos posee amplias repercusiones económicas para los fabricantes de latas. Por ejemplo: recientemente Reynolds y Alcoa anunciaron un incremento de precios en los stocks de hojas de aluminio vendidos a las fábricas de envases, pero nada se reportó de que hubieran aumentado el precio de sus propias latas de aluminio.

La integración del empaque en el proceso de producción

A medida que la diferenciación entre el producto y su envase se hacía más difusa, los fabricantes de productos, impulsados por las compañías de maquinaria, que diseñan los sistemas corrientes de empaque y envasado, se desplazaron hacia un mayor número de funciones conversoras del envase en sus propias plantas. El desarrollo que podría probar, en última instancia, ser el impacto de mayor alcance para la industria es la pro-

ducción del envase por el mismo cliente, contando solamente con el material básico de empaque, proporcionado por el fabricante de envases.

La amenaza de la fabricación por el cliente de los envases para su propio uso ha estado pendiente sobre la industria de los contenedores metálicos desde la Segunda Guerra Mundial. Durante años, la compañía de Sopas Campbell ha sido la tercera fábrica de latas en importancia en el país.

A pesar que sólo uno de los grandes usuarios de envases metálicos, Libby, McNeil & Libby, se ha dedicado a la manufactura de sus propios envases desde 1955, muchos otros envasadores, quizá más pequeños que los gigantescos empacadores de alimentos, pero usuarios de billones de latas al año, han estado considerando seriamente el autoabastecimiento.

En 1957, el presidente de American Can estimó que su compañía estaba perdiendo más de U$S 70 millones en ventas a causa de la autofabricación.

Las cifras del Departamento de Comercio indican que a lo largo de los últimos diez años, las empresas que manufacturan sus propios envases incrementaron su participación en el mercado de contenedores metálicos en un 11 al 15%.

LA RESPUESTA DE LA INDUSTRIA DEL ENVASE METALICO

Como respuesta a estos eventos, las principales compañías de envases reaccionaron en una o más de las siguientes maneras:

Diversificación de productos

Durante la última década, la American Can Company y la Continental Can Company se transformaron de fabricantes de envases en "proveedores de empaques diversificados". Ambas compañías producen actualmente elementos para proporcionar a sus clientes casi cualquier tipo y forma de envase requerido. Mientras que hace un tiempo los contenedores metálicos solían constituir más del 75% del volumen de la Continental, actualmente comprenden solamente el 50%. Al mismo tiempo, el compromiso de la American con las latas metálicas cayó de un 80% a algo más del 60%.

La publicación *Financial World* señaló que:

"Estas dos firmas se han diversificado de tal forma, que actualmente representan factores importantes en papeles, plásticos y productos de vidrio... Con sus instalaciones papeleras integradas, están en muy

buena posición de atender las necesidades de cualquier cliente que prefiera envases de fibra".

La National Can, tercera productora de envases metálicos, se desplazó hacia la producción de envases plásticos, adquiriendo una pequeña firma plástica. La compañía también invirtió pesadamente en maquinaria para chapas de fibra.

Incremento de los servicios al cliente

Recientemente, los productores de envases metálicos han expandido los servicios que ofrecen a sus clientes. American Can, por ejemplo, proporciona a sus clientes estudios de mercado para el consumo de alimentos para mascotas, y las influencias estacionales y demográficas sobre el consumo de citrus, cerveza y productos congelados de pastelería. Otro de los servicios en creciente oferta ha sido el asesoramiento respecto del planeamiento y desarrollo de nuevos productos, manipuleo de materiales y asistencia en esquemas y diseños de producción. Ampliando el panorama de los servicios periféricos ofrecidos a sus clientes, las compañías esperan aumentar la dependencia económica de los clientes hacia la industria.

Cooperación más estrecha con la industria del hierro

Debido a que la industria del contenedor metálico ha adquirido más de U$S 2 billones al año en chapa, la amenaza de la obsolescencia tecnológica de la lata provocó una fuerte respuesta de la industria del acero. Uno de los factores de esta respuesta fue el desarrollo de una nueva hoja metálica de menor peso y sumamente delgada, resultando de un doble prensado de la chapa de espesor convencional. De acuerdo con el *Business Week*:

"Hasta que los acereros se vieron abocados al problema de la ligereza del aluminio, tradicionalmente resolvieron los problemas de los envasadores y fabricantes de envases con latas más pesadas que lo realmente necesario. Sin embargo... procesando el metal en frío por una segunda pasada por los rodillos de prensado... podrían recortar los costos de flete para el material, la lata, y el producto terminado".

Fuertes inversiones en investigación

Tanto la Continental Can como la American Can invirtieron un estimado del 1,5% de sus ventas brutas en investigación.

El Continental Technical Research Center de Chicago ocupa varios edificios, emplea más de 1.000 personas, y se lo reconoce como uno de los más importantes centros de investigación y desarrollo para empaque compresivo de los Estados Unidos. Uno de los enfoques principales de los esfuerzos del centro ha sido el testeo y evaluación de todos los tipos de material y procesos de producción para la creación de nuevos sistemas de empaque.

Recientemente, la American anunció el comienzo de la construcción de un centro de investigación en Princeton, Nueva Jersey. El informe anual de la compañía comunicaba "que el centro dedicaría una preponderante atención a la investigación básica en áreas tales como la física de estado sólido y fenómenos electroquímicos, como fuentes potenciales de nuevos productos".

Sumada a la investigación y búsqueda de nuevos productos y aplicaciones para los envases ya existentes y usos competitivos para nuevos materiales, las compañías fabricantes de latas también se han concentrado en recortar sus costos de producción. En una época, los promedios de fabricación raramente excedían las 400 latas por minuto, pero actualmente las maquinarias más modernas producen ciertos tipos de envases a una velocidad de más de 1.500 por minuto.

EMBARQUES DE ENVASES METALICOS POR PRODUCTO ENVASADO
(en miles de cajas base * utilizadas)

	1956	*1957*	*1958*	*1959*	*1960*
Frutas, vegetales y jugos	34.899	31.980	34.236	33.684	32.984
Productos lácteos	6.150	5.425	5.175	5.085	4.883
Pescados y mariscos	7.233	6.314	5.903	5.721	5.395
Mantecas y grasas de cerdo	2.394	2.249	2.383	1.986	2.324
Carnes	3.825	3.047	2.951	3.190	3.203
Café	4.213	4.286	4.452	4.707	4.567
Otras latas de alimentos	11.732	11.584	11.286	12.777	14.090
Aceites	6.778	6.230	5.338	6.811	5.715
Latas para cerveza	15.806	16.305	16.902	18.563	17.776
Alimentos para mascotas	4.034	4.154	4.154	4.332	4.486
TOTAL DE EMBARQUES	105.107	101.702	103.818	108.162	105.166

* Caja base significa 31.360 pulgadas cuadradas de metal, aproximadamente 20,23 metros cuadrados.

LIBRAS PER CAPITA DE FRUTAS Y VEGETALES

		1956	*1957*	*1958*	*1959*	*1960*
Frutas:	enlatadas	35,5	35,6	35,0	33,9	34,5
	congeladas	8,7	9,0	9,0	8,8	9,1
Vegetales:	enlatados	43,5	43,9	44,0	44,8	44,5
	congelados	6,6	7,5	7,7	8,9	9,8

Cuestionario del caso Crown Cork and Seal Company

1. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de Crown Cork?
2. Analizar los componentes de la estrategia para esta empresa.
3. ¿En qué etapa del planeamiento estaría ubicado el sistema político de Crown Cork?
4. ¿Cuál es la cultura de la empresa? ¿Cómo la dibujaría en la matriz visión-acción?
5. Analizar en la empresa los subsistemas de comunicación, influencia, información y control.
6. ¿Cómo analizaría los movimientos ofensivos y defensivos que se evidencian en el caso? (Se puede utilizar para esto la matriz de YIP o los principios de ataque y defensa de JACK y TROUT).
7. ¿Cómo analizaría el perfil de respuesta de sus competidores Crown Cork?
8. Analizar las características del sector industrial.
9. ¿En qué modelo estratégico ubicaría a las empresas que aparecen en este caso?
10. Analice la empresa, utilizando el triángulo de Peters.
11. ¿Cómo se aplican los 8 atributos para la excelencia de Tom Peters en Crown Cork?
12. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa?
13. Analice la relación estrategia-estructura-contexto.
14. En 1957 usted pasa a ser presidente de la empresa. ¿Qué medidas tomaría?

Estas preguntas pueden ser analizadas antes y después de la era MCMANUS.

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Planeamiento: niveles, plazos, etapas.
b) Formulación de estrategias.
c) Concepto de UEN.
d) Análisis de los sectores industriales (Parte I).
e) Ventajas competitivas.
f) Análisis de barreras de entrada y de salida.
g) Matriz de nuevas entradas (YIP).
h) Matriz de acción-visión.
i) Curva "U" de PORTER.
j) Matriz de B.C.G. y sus críticas según Seeger.
k) Principios de ataque y defensa de JACK y TROUT.
l) Modelos estratégicos.

Capítulo XIV

Las influencias del management japonés y los intentos de extrapolación a la cultura occidental

14.1. El nuevo enfoque japonés

La declinación de la capacidad competitiva de las empresas norteamericanas y su desplazamiento de muchos mercados mundiales por productos japoneses comenzó a llamar la atención de los estudios del management.

Aparecerá un claro contraste entre una administración sin nuevas ideas y con cierta impotencia para sostener con eficiencia los modelos tradicionales utilizados hasta 1960 con la avasallante fuerza del nuevo enfoque japonés del management.

Durante varios años de esa década los estudiosos, los gerentes y empresarios comenzaron ávidamente a leer y estudiar las bases del management japonés en un claro intento de incorporar conceptos que le permitieron competir y ser tan eficientes como ellos.

Docentes de Harvard, M.I.T. y otros centros de formación empresaria de reconocido liderazgo fueron a "estudiar" el milagro japonés en un inequívoco reconocimiento de su estado de desconcierto y frustración.

No sólo se estudió el management japonés sino que se intentaron extrapolar sus desarrollos a la cultura occidental, las técnicas de consenso y los círculos de calidad fueron dos de los intentos más significativos.

Cualquier sociólogo consultado hubiera desalentado dichos intentos basados en la elemental asociación de la imposibilidad de implementar un sistema de valores y actitudes culturales en otro contexto, no sólo distinto, sino diametralmente opuesto en su estructuración.

No obstante, la ansiedad por buscar una solución a la pérdida de eficiencia y competitividad llevó a ciertas empresas a intentarlo, con suerte diversa y mayoría de frustraciones.

¿Pero qué fue en esencia el management japonés? Veamos algunos de sus conceptos.

Uno de los más prestigiosos economistas del Japón, SABURO OKITA, en la revista especializada en economía, *Tokio Keizai*, sostiene que en administración no existe ningún secreto, y que la eficiencia en esta materia no tiene visos de magia, sino que está fundada en razones de tipo económico y social.

Los fundamentos, según OKITA, están dados por el excelente nivel logrado para el ahorro (cerca del 20%), lo cual posibilitó a su vez niveles de reinversión en capital del orden del 20% del producto bruto interno.

La inversión fue orientada hacia la modernización de las plantas fabriles, demoliendo las consideradas obsoletas, y logrando un índice elevadísimo de renovación edilicia-fabril; de idéntica forma, la inversión en equipos y en robots industriales permitió registrar, desde 1953, un crecimiento permanente del 8% anual en la productividad, medida por la relación inversión en equipos por trabajador.

Todo el esfuerzo de inversión y de crecimiento está planificado por el Estado, pero su ejecución queda en manos del sector privado, aunque éste para ello se halla íntimamente imbuido de la filosofía del Estado nipón, cuya administración pública total alcanza al 8,9% de la población económicamente activa, y todo el resto es a cargo del sector privado.

Estas serían algunas de las bases económicas que han posibilitado el resurgimiento del Japón.

Analizaremos a continuación las características observadas en las empresas.

La relación laboral entre el personal y las empresas está dada por un vínculo que dura toda la vida; esto es, el trabajador sabe que cuando ingresa a una empresa estará en ella mientras viva. En general, continúa la tradición de su padre o de sus hermanos.

La empresa, por otra parte, también lo sabe y cuenta con que cada persona que ingresa a la organización se desempeñará con lealtad y fidelidad similar a la que guarda al emperador y a su patria.

Los sueldos y ascensos son por antigüedad y están previstos de tal forma que, lejos de desalentar a los jóvenes más capaces, los llevan a aportar su talento hacia la gestión de sus superiores y a aprender de éstos, asimilando sabiduría y experiencia, formándose con tiempo y paciencia para el momento en que llegue su oportunidad.

El trabajo gerencial se realiza en equipo, y parte del supuesto de la participación sistemática de todos los individuos que cumplen funciones. Esta participación se realiza por niveles, llegando a cada superior una síntesis que todos han analizado, hasta lograr consenso, pero habiendo contemplado entretanto todas las posiciones y evaluado todos los riesgos.

OCTAVE GELINIER cita el comentario que le hiciera un empresario japonés con relación a los estilos de conducción, expresando que el modelo occidental proviene de los ancestros de una civilización orientada a la caza de animales, donde un jefe da las órdenes y los demás obedecen; o sea, la decisión es descendente y la razón está motivada por las características del momento: debe lograrse velocidad en la acción, aun cuando el superior a veces se equivoque.

El modelo japonés proviene de una civilización surgida alrededor de la agricultura colectiva, organizada para sembrar y recoger arroz. Allí la decisión busca el consenso; tiene dos direcciones, hacia arriba y hacia abajo; es más lenta, pero elimina riesgos y termina con un grado de mentalización de todos cuantos participan en la tarea que han asumido, quienes comprenden las razones de la decisión adoptada.

Paradójicamente, Japón se considera un país pobre, sin capital, sin grandes recursos naturales (de hecho, no tiene petróleo, ni grandes praderas, ni ganadería, etc.), pero sabe que cuenta con gran cantidad de habitantes y en consecuencia ha desarrollado todo su crecimiento y expansión sobre la base de la abundancia de sus recursos humanos.

Toda la administración occidental ha partido de un proceso centrado alrededor del capital, mientras el Japón lo ha hecho en esos recursos humanos y sólo complementariamente en el capital y en la tecnología. Es por ello que la empresa japonesa cuida a su personal y jamás lo despide.

¿Cómo no cuidarlo si de él provendrán la eficiencia y las utilidades?

El personal, considerado como capital, se va enriqueciendo con su experiencia y es por ello que se lo considera cada vez más valioso, y así se

le van confiriendo cada vez mayores responsabilidades, porque es un capital muy enriquecido, no sólo por su conocimiento sino fundamentalmente por su lealtad.

La administración o estructura de gestión y los obreros o estructura de producción se respetan mutuamente y lejos de competir o de tener conflictos saben que cada uno de ellos es sólo una parte de la empresa, y que ésta las necesita a ambas para lograr eficiencia y utilidades. Tienen clara conciencia de su interdependencia, y de esa conciencia surge un respeto mutuo, que fundamenta la convicción de trabajar en equipo.

En las empresas occidentales, orientadas por el lucro y centradas alrededor de la primacía del capital, se persiguen metas en función de índices de beneficio en relación al capital invertido.

En Japón los jóvenes graduados, si no tienen posibilidades de ingresar a empresas a las cuales ya estén vinculadas sus familias, analizan sus eventuales destinos para trabajar guiándose fundamentalmente por el crecimiento de aquéllas y por su penetración en el mercado.

A diferencia de las empresas occidentales, que se sienten responsables hacia sus accionistas y a ellos rinden cuentas, ya que son quienes detentan el control del capital, las empresas japonesas rinden cuentas de su responsabilidad para con todo su personal, pues de allí provendrán nuevas fuentes de personas que quieran ingresar a ellas.

Lejos de requerir permanentes y exigentes controles de calidad para medir los rendimientos de su personal, los japoneses se preocupan sólo de mantener bajo control el grado de lealtad de su personal, y no se equivocan, por cuanto sin duda es la base de todo su accionar organizacional.

A esta altura del análisis se perfila claramente la mayor diferencia entre la administración occidental y la japonesa, que es a su vez la causa fundamental del éxito logrado por ésta.

Desde principios de siglo las empresas occidentales tratan de encontrar la forma de obtener mayores grados de identificación y de lealtad por parte de su personal; no son ajenas a esa intención los esfuerzos de la escuela de relaciones humanas, de ELTON MAYO, de la escuela de sociología industrial, de los estructuralistas, y de los psicólogos sociales que vienen predicando sobre la importancia de la participación, de la eliminación de los conflictos, sobre la necesidad de lograr autoestima y autorrealización como ya vimos a lo largo de todos estos desarrollos expuestos en la segunda parte de este libro. De idéntica forma, todo lo ya conocido sobre las estructuras de los grupos, líderes, resistencias y sindicalización, ha posibilitado un tratamiento del problema de la falta de identificación de los obreros para con las metas de las compañías; esas metas

están, en general, fijadas en función de utilidades para un capital, tomado como centro y razón de ser de las organizaciones.

14.2. Cultura y estructura japonesas

Resulta muy difícil de lograr, por esta vía, algo que los japoneses tienen incorporado en su cultura desde un pasado milenario. Su civilización, influida por las convicciones religiosas de CONFUCIO, acepta la autoridad de los mayores, respeta profundamente las reglas del consenso y mantiene toda su estructura basada en la lealtad y la fidelidad; de allí, como destacamos ya, los contratos de empleo que se celebran de por vida.

Tan difícil como resulta a los occidentales la comprensión del estilo de gestión japonés, resulta a los empresarios del Japón entender ciertas pautas y actitudes administrativas de Occidente. Como ejemplo podemos citar la sorpresa y el desconcierto que despertaron en un importantísimo dirigente empresario de la Toyota Motor la noticia de que Lee Iacocca, un alto ejecutivo de Ford Motors Co. —donde había realizado toda su carrera, y llegado a la cúspide de la jerarquía— se pasara a desempeñar en la Chrysler y comenzara, de un día para el otro, a luchar contra su antigua firma, donde había pasado gran parte de su vida.

Resulta imposible, para la mentalidad japonesa, de arraigo, lealtad y fidelidad, casi familiar, no considerar a este episodio como una traición a Ford, o como un espionaje de Chrysler. No puede entenderse que una persona que haya trabajado por muchos años en una empresa se vuelva contra ella y pase a trabajar en su encarnizada competidora.

Es que para los japoneses un hombre que llega a la cúspide de la empresa, por haber recorrido toda la estructura, tiene tal cúmulo de conocimiento y de experiencia, dicho de otra forma, se ha invertido tanto en él, que debe ser aprovechado intensamente. Al llegar a las máximas jerarquías deja de cumplir funciones de supervisión y pasa a ser un ejecutor de planes que están fuera de la compañía. Comienza a manejar las relaciones públicas, las relaciones de cortesía, con el gobierno, con la banca, con los presidentes de empresas, clientes o representantes.

La importancia acordada a las relaciones públicas hace que se las reserve para el máximo nivel y es por eso que los dirigentes de las mayores jerarquías no tienen tiempo para supervisar las operaciones de la compañía, ni para efectuar profundos análisis para tomar decisiones.

Un viaje de negocios o una recepción a negociadores extranjeros siempre moviliza a un grupo importante de ejecutivos japoneses, es decir, que para hacer negocios en Japón los occidentales deben tomar en cuenta la estructura de la empresa y no ir a tratar de persona a persona.

Cada persona tiene una función, toma sus notas, efectúa preguntas, pide datos, inspecciona, etc. Ninguna decisión será tomada hasta que todo el equipo se reúna, intercambie sus opiniones y surja por consenso una conclusión acerca de la viabilidad y ventajas de realizar la operación.

A todo esto, el presidente, quien había desarrollado la función protocolar, escuchará pacientemente todo el informe y sólo participará en el proceso de decisión cuando se justifique, dando su opinión sobre los aspectos que ha observado. Finalmente, cuando previa coincidencia de toda la estructura interviniente se hayan adoptado las decisiones, él será el ejecutor del acuerdo o del rechazo.

El presidente es como la figura paterna de la empresa; él cuida de todos como si fueran los hijos de la empresa y éstos lo respetan como un símbolo de su fidelidad y de su reconocimiento a la autoridad de los mayores. Este respeto se nota en la forma en que los japoneses dejan hablar al superior y jamás lo interrumpen o le contestan.

La otra cara de la moneda está en ver cómo el jefe japonés, seguro de su autoridad y de la sumisión de sus subordinados, jamás impone su voluntad, sino que, muy por el contrario, su función está en lograr una armonía del grupo, que le permita trabajar con toda tranquilidad y llegue a las conclusiones mediante el acuerdo y no la imposición. El dirigente plantea las cosas y deja que los participantes analicen el problema y lleguen a una concertación.

En este proceso se insume bastante más tiempo del que está acostumbrado el *ejecutivo* con estilo de gestión occidental y más precisamente el estadounidense. Pero a los japoneses esto no les preocupa demasiado; prefieren tardar más tiempo pero ir en la dirección correcta.

En esa búsqueda de la concertación intervienen gran cantidad de asesores especialistas, y en su relación con los hombres de línea se advierte el mismo tipo de vínculo de respeto y el camino hacia el consenso.

Es común que los superiores suscriban los acuerdos que han formulado sus subordinados, sin incluir enmiendas o agregados; de lo contrario se estila que el acuerdo vuelva a quienes lo produjeron originalmente y opinen sobre los cambios o agregados que le introdujera el superior. Aquí se aprecia el muy importante respeto del superior hacia sus subalternos y un reconocimiento hacia su trabajo y hacia sus capacidades.

La esencia de este método de consenso, donde se espera que las sugerencias y la concertación tengan siempre la dirección ascendente, está en el tradicional *Ringhi Sho*, de muy antigua data en el Estado japonés, *donde el dirigente plantea para cada problema una vía de solución, la somete al acuerdo de todos sus subordinados y cuando ellos prestan su conformidad lo eleva a su superior, quien no puede sino aceptar algo en lo que todos han participado y se han comprometido en llevar adelante.*

Pensemos qué lejos y en qué desventaja nos encontramos en Occidente, donde con ayuda de la sociología y de la psicología social tratamos de incorporar pautas de participación a una civilización basada *en una cultura de autoritarismo*; mientras tanto, los japoneses vienen practicando, hace ya miles de años, el *Ringhi Sho* y han estructurado sobre la base de él toda su civilización.

La esencia del éxito en este proceso de concertación está basada en un muy logrado respeto mutuo, entre pares y con referencia al superior o dirigente.

Algunos analistas creen ver en esto otra de las influencias del *o miai*, esto es, el verse el uno en el otro, o quizás el poder ponerse en el lugar del otro. De esta forma se obtiene el respeto de los subordinados hacia el superior; comprenden su puesto, se ponen en su lugar, reconocen su responsabilidad y tratan de ayudarlo hacia el logro de la mejor solución.

De paso, se están preparando para cuando ellos ocupen ese puesto en el futuro y saben que quienes sean sus subalternos los tratarán como él lo está haciendo en este momento.

Lo expuesto parte de una igualación en la etapa del ingreso del personal a las organizaciones, ya que todos sin excepción —cualesquiera sean sus pergaminos profesionales—, comienzan un entrenamiento en trabajos básicos de ejecución y sólo trascienden el nivel operativo después de diez años de actuar en ese escalón. A partir de allí los jóvenes de más de 35 años son afectados a puestos de responsabilidad y comienza su capacitación práctica en los primeros tramos de las posibilidades de ejercitarse en procesos de concertación.

14.3. Los canales de comunicación

Otra de las particularidades de las empresas japonesas se ubica en sus canales de comunicación y en sus sistemas de información. Los primeros son de mayor intensidad que en las empresas occidentales; prácticamente conforman una red donde todos están conectados con todos y en general llegan casi al grado absoluto de una comunicación interpersonal permanente, ya sea por los medios administrativos o mediante los comités. Esta es otra de sus características: la búsqueda sistemática de consen-

so lleva a estructurar numerosos comités por áreas, por niveles y mixtos, los que se conducen con increíble grado de altruismo y lealtad; a ningún miembro se le ocurre retener la información o mejorar sus posibilidades de poder, por medio de control sobre dicho recurso.

Toda la organización que conforma cada empresa japonesa está formada por pequeños grupos con alto grado de integración y de motivación, pero cada uno de ellos funciona completamente identificado con los objetivos y metas de la empresa. No se observa la característica muy común de los pequeños grupos de las empresas occidentales, donde muchas veces el objetivo grupal está alejado y hasta en conflicto con alguno o con todos los objetivos de la organización. El japonés quiere y siente su pertenencia a pequeños grupos dentro de la empresa; así, una misma persona tiene su grupo de trabajo, su grupo de promoción que ingresó a la empresa en tal año, su grupo de graduación universitaria, etc.

Pero todos se guían por los objetivos finales de la empresa.

Es también característica distintiva la de la sindicalización, donde la estructura se organiza por intermedio de sindicatos por empresa.

La aparición de esporádicas zonas de conflicto son resueltas mediante la concertación entre la empresa y su sindicato y, en general, se resuelven sin grandes inconvenientes. Cuando la solución se demora, el sindicato de la empresa reacciona tomando medidas de fuerza, tales como trabajar con la misma o mayor dedicación que de costumbre, pero llevando una insignia, escudo o brazalete que manifiesta su disconformidad con el tratamiento dado a la situación conflictiva.

Estas medidas llevan a la empresa a avergonzarse, ante toda la comunidad, por no haber sabido lograr una concertación que evitara tal bochorno. Ha habido hasta algunos casos límite donde los responsables de dicho fracaso llegaron a suicidarse por haber llevado a sus empresas a esa situación. Lo mismo ha sucedido ante escándalos donde se descubrieron sobornos en contratos comerciales: los responsables se suicidaron para *lavar* de esa forma las afrentas causadas a la imagen de las empresas.

Podríamos concluir, a manera de síntesis, que los japoneses han logrado un estilo de gestión empresarial que, en relación al modelo occidental por nosotros conocido, tiene notables diferencias:

a) logra una identificación casi ideal entre la empresa y quienes trabajan en ella, mientras el modelo occidental está asentado permanentemente sobre el conflicto y sobre su negociación sistemática; *diríamos que en Japón la identificación es la norma y el conflicto la excepción, pero en Occidente es exactamente al revés;*

b) los sistemas de influencia son, en consecuencia, casi perfectos, ya que existe la sumisión natural de los subordinados hacia su superior, quien en general es una persona mayor y, de acuerdo con la influencia de la religión de CONFUCIO, tiene asignado el respeto y la obediencia por definición;

c) los sistemas de comunicación e información son mucho más amplios y complejos que los de las empresas occidentales, por cuanto todos participan en las decisiones, todos deben estar informados y comunicados entre sí;

d) los problemas decisorios no son autocráticos o del tipo descendente (uno decide y manda y los demás obedecen), sino participativos y por búsqueda del consenso (todos están de acuerdo o han llegado a un cierto tipo de acuerdo);

e) también son distintos los sistemas de control, y en lugar de basarse en el rendimiento y las mediciones permanentes y sistemáticas del trabajo de cada uno se basan en la autorresponsabilidad y en los niveles de lealtad hacia la organización;

f) globalmente, el estilo japonés es esencialmente grupal, pesa más la estructura que los *genios*; es quizá más lento y complejo, pero es más seguro y reduce los riesgos de errores que se cometen en los estilos de las decisiones individuales.

Las empresas japonesas tienen, al igual que las occidentales, una compleja forma de estructuración inter y multiempresaria.

Los *zaibatsu* son los grupos integrados, al estilo de los grandes *holdings* occidentales.

Los *kombinat* son las estructuraciones conjuntas de índole horizontal; y los *keiretsuka* son las poderosas integraciones verticales surgidas después de la Segunda Guerra Mundial al reconstruir la economía nacional.

Los principales *zaibatsu* de la actualidad son: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Sanwa y Fuyo; en conjunto manejan cerca de 150 grandes empresas (*kombinats* y *keiretsukas*), con casi el 20% del capital total privado del Japón, y más del 18% de las ventas totales de la comunidad nipona.

Cada grupo está encabezado por un banco que conforma el sustento financiero de los *zaibatsu*. Así están los poderosos bancos Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui y Fuji, todos integrados por fusiones de varios bancos y con antecedentes en los viejos *zaibatsu* de la época imperial.

El Dai-Ichi Kangyo es el mayor banco del Japón y su formación data del siglo pasado; apoya a numerosas empresas antiguas y ha fomentado la extraordinaria expansión de empresas fundadas después de la Segunda Guerra Mundial. Entre ellas las cadenas de supermercados Dai'Ei, la cadena de hoteles Tokyu y otras.

Los *zaibatsu* se manejan íntimamente ligados a las políticas planificadas en el ministerio más importante del Japón, esto es, el Ministerio de In-

dustria y Comercio Exterior. Es casi obligado que cada *zaibatsu* tenga en sus filas a varios ex funcionarios de dicha repartición, para las gestiones de enlace y *lobbying*.

También están ligados al *Keindenren*, o sea, la federación de organizaciones económicas del Japón, que trabaja estrechamente vinculada al gobierno en materia de planeamiento y fijación de las políticas económica y exterior.

Los presidentes de los *zaibatsu* forman una *élite* que trabaja asociadamente para el país y para sus empresas, y su influencia ante el gobierno es tan notable como la que las empresas reciben de los distintos ministerios.

Esta *élite* tiene su sede obligada en el exclusivo Nihon Kogyo Club, donde los presidentes de los *zaibatsu* se reúnen para comentar, analizar y discutir sobre las políticas y posibilidades económicas de sus grupos y del país.

14.4. Algunas conclusiones

Sintetizando lo expuesto a manera de una búsqueda de conclusiones sobre el management japonés, digamos que:

a) Curiosamente, el milagro japonés supone para los neófitos en la materia una notable rapidez en las decisiones, porque se suele establecer una incorrecta analogía con lo preciso de su tecnología y con lo avasallante de su crecimiento económico. Lo cierto es que el modelo japonés tiene lentitud en lo relativo a la toma de decisiones, en razón de que está basado en un mesurado y paciente método en el cual la reflexión, la consulta a varios niveles de la empresa, las características de la concertación y un pausado aunque muy seguro proceso de decantación de ideas y de obtención de síntesis y acuerdos logra finalmente las metas y los objetivos buscados.

Podríamos decir que se pierde tiempo en el proceso de decisión, comparándolo con el modelo occidental, pero luego de haberla tomado se avanza con firmeza y con mayor fluidez en la implementación y en la operación, porque se parte de una base más definida, más sólida en materia de consenso en el seno de la empresa. De tal modo, se cuenta con una identificación de mayor grado con lo decidido, y con una dosis mínima de conflicto asociado a las decisiones y, por ende, a las metas.

En lo que respecta a esta cuestión, entonces, la conclusión válida sería que las mayores diferencias que se aprecian con la administración occidental se hallan referidas, principalmente, al subsistema político y al de decisión.

b) En el primero se reemplaza el esquema clásico de jerarquía de la autoridad (con toda su complejidad y las dificultades consiguientes) por una muy eficiente y creativa figura que recrea un modelo de sumisión feudal, esencialmente fundado en las mismas variables, pero integrando al Estado nipón con sus símbolos principales (el emperador, la bandera, la nación), con sus empresas, con sus familias, con las personas.

La persona se halla integrada a su *familia* y ésta a su *empresa* (lo cual la constituye en la familia mayor, a la cual se integran familias de personas). Las empresas, a su vez, se integran *cooperativa y comunitariamente al Estado japonés*, y acatan las políticas delineadas por una *élite* e impulsadas por la figura de un Estado que se corporiza en el emperador y en ciertos símbolos, por los cuales cualquier japonés no duda en dar su sangre y su vida.

Este *modelo neofeudalista* tiene su basamento, sin duda, en la filosofía del pueblo japonés y en su tradición y su historia. Por nuestra parte, consideramos como muy improbable, *por no decir imposible, su trasplante al marco de una comunidad comprendida en la civilización occidental.*

De allí que el método decisorio y el subsistema político o de influencias, connotados por las pautas del consenso japonés, deban ser considerados con mucho cuidado por los especialistas en administración, quienes guiados por el entusiasmo de los resultados obtenidos en ese país, suelen propugnar su incorporación lisa y llana en el medio occidental.

c) La decisión empresaria en los países occidentales se asienta en un criterio individualista, *elitista*, y tiende hacia la centralización en la cúspide de la autoridad dentro de la empresa.

En el Japón, aunque muy controladamente (ya que las *élites* existen y *condicionan la concertación*), se tiende a ampliar el grado de participación en las decisiones, que siempre asumen carácter grupal, amplio y descentralizado, donde si bien se retarda el proceso del acuerdo, cuando éste surge está fuertemente determinado por la motivación emergente de la participación y de la discusión y análisis profundo realizados previamente.

La fuerza que se desprende de esa motivación y la menor densidad del conflicto (el cual suele ser producto de la no participación o de la exclusión sobre las decisiones), es lógico que vigoriza el proceso de implementación y de operación nutriéndolo de notable dedicación y eficiencia. En este punto se eslabona con la compleja madeja del modelo feudal, o sea, todo cuanto se hace es hecho con fuerza, porque se participó y se tiene fe en lo que se debe hacer, por considerar que está guiado a obtener lo me-

jor para la empresa, y entender que ésta aporta lo mejor para el Estado, para el emperador y para su familia.

Aun cuando las empresas occidentales aplicaran las técnicas de consenso, sería muy difícil imaginar resultados parecidos a los del modelo japonés, pues faltaría sin lugar a duda alguna el acoplamiento macrosocial, dadas las divergencias de nuestra filosofía y pautas de vida occidentales. Esta es la realidad de los intentos ensayados en nuestro país y en todo el mundo Occidental.

Sin embargo, rescatamos algunas enseñanzas del modelo japonés, y ellas resultan ciertamente convergentes con el grado de evolución social de Occidente.

d) El método del consenso, aunque con ciertas restricciones y ajustes, puede ser aplicado —y de hecho está siendo impulsado desde hace casi cincuenta años— por los sociólogos y psicólogos de la organización.

El rechazo que al respecto manifiestan los administradores clásicos y neoclásicos (podríamos denominarlos también ortodoxos), se basa en el fondo en nuestra tradicional concepción individualista y *elitista*, sobre la cual se conforman las jerarquías piramidales de las empresas. No obstante, el argumento principal que suele enunciarse como prioritario es el vinculado con la velocidad en tomar las decisiones y con la seguridad y confiabilidad que emanan de su concentración en una pequeña minoría, en lo más alto de la pirámide directiva de la empresa.

Con relación a dichos argumentos podríamos acotar que no deberíamos atemorizarnos por hacer más lentos y pausados los procesos decisorios, si en virtud de ello emanasen mejores decisiones, más firmes y meditadas, tal como parece suceder en el modelo japonés.

Tampoco debería preocuparnos extender la participación (siempre controlando el proceso y haciendo participar en aquello que es posible, al tiempo de restringirlo para ciertos temas, en función de niveles y de grados), si con ese motivo se obtiene una disminución del conflicto y una creciente motivación.

Estos temas resultan casi obvios para todos los sociólogos y psicólogos; quizás un poco indignados insisten que lo vienen proclamando desde ELTON MAYO, ARGYRIS, MERTON y muchos otros.

Sin embargo, por nuestra parte entendemos que ahora existe algo distinto y es que los resultados están a la vista. Por primera vez se ven en la práctica las ventajas de esos mismos argumentos, sostenidos desde un punto de vista teórico. Japón se ha constituido en una clara realidad, donde el consenso y la participación son reivindicados y sus ventajas están plenamente a la vista.

En nuestra opinión (y la formulamos aun a riesgo de la crítica que desaten sobre nosotros tanto los administradores ortodoxos como los sociólogos y los psicólogos organizacionales), entendemos que no podemos, de aquí en más —tomando como hito el fenómeno japonés— desconocer al método del consenso y su impacto sobre la teoría de la organización. Lo sostenemos así al extremo de pensar que esta teoría se debe reformular en los sistemas político y decisorio, y en los subsistemas de influencia y comunicación.

Creemos también que no pueden trasplantarse las aplicaciones del método japonés de consenso, pues él está firmemente apoyado en sus pautas y en la filosofía oriental, religiosamente imbuida por el culto de CONFUCIO.

Vamos a ver en este capítulo cómo el notable éxito del enfoque de la excelencia apunta a lograr los mejores atributos del consenso pero en base a los elementos más vitales de la cultura occidental (en este caso norteamericana).

Esa es entonces nuestra principal conclusión y opinión sobre el fenómeno de la escuela japonesa de administración: rescatar la valiosa influencia de la búsqueda de consenso, pero no copiando, sino identificando los elementos que permitan un desarrollo basado en los pilares de la cultura occidental y en las características de nuestros mercados; de nuestras empresas y de nuestros gerentes; en esencia, de nuestra gente.

Parafraseando en una risueña referencia a ciertos modismos nuestros, debemos buscar el consenso "haciendo la nuestra"; de esto se trata cuando planteamos un desarrollo de la dimensión *soft* para modelar en cada empresa una *cultura vigorosa* para competir y ganar.

14.5. La teoría Z

WILLIAM OUCCHI en su libro *Teoría Z* (Ed. Fondo Educativo Interamericano) desarrolla una serie de ideas enfocadas al desafío de las empresas norteamericanas ante el desempeño de las empresas japonesas.

Habla de temas como la relación crítica-sinceridad; la confianza, la amistad y el trabajo en conjunto; la administración por participación directa; ámbitos propicios y ámbitos no propicios. En el apéndice 2 de su libro trata el tema de los "círculos C-C" como uno de los aspectos más fascinantes del arte de la administración japonesa. Lo transcribimos a continuación.

Uno de los aspectos más fascinantes del arte de la administración japonesa —y uno de los que más se acerca a la esencia de la *Teoría Z*— es el círculo de control de calidad o círculo C-C. De hecho, muchos directivos norteamericanos que han visitado el Japón se han sorprendido por la eficacia de estos círculos y están decididos a poner en práctica técnicas similares en sus propias compañías en casa.

La razón por la cual son tan populares radica en su función única. Lo que hacen es compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. En otras palabras, los círculos se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por esta razón, los círculos C-C, que se crearon en el Japón, son un método útil al obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados —todo esto a un costo relativamente bajo—. Tan populares se han vuelto en este momento, que se encuentran ya en peligro de convertirse en el furor administrativo de la década de 1980, reemplazando a otras técnicas que estuvieron de moda, tales como el "Presupuesto con base cero" y la "Administración por objetivos". No obstante, independientemente de su popularidad, el círculo C-C aspira a una mayor longevidad: para aquellas compañías que se comprometen a adoptar los principios más importantes del círculo C-C —y no sólo sus ideales— este método les ofrece la posibilidad de mejorar su organización en todos los niveles.

En el Japón, los resultados son espectaculares. En diciembre de 1979 se habían registrado oficialmente más de cien mil círculos C-C ante la "Dirección general del círculo C-C del sindicato de científicos e ingenieros japoneses". Esta cifra no incluye al millón adicional de círculos no registrados. De acuerdo con el señor Joji Arai, director de la oficina en Washington, D. C., del Centro de productividad japonés, el círculo C-C promedio en el Japón produce anualmente entre 50 y 60 sugerencias puestas en práctica por trabajador. El récord actual lo tiene una compañía que posee un promedio de *99 sugerencias que se han convertido en un hecho, por trabajador*, en el lapso de un año. Imagínese usted la participación en masa de todos los niveles. Ascienden a miles las ideas para mejorar el trabajo que contribuyen sustancialmente a la productividad de la empresa japonesa. Sin embargo, estos adelantos no se presentan en forma gratuita. El señor Arai informa también que el empleado japonés promedio recibe, durante sus primeros diez años de trabajo, 500 días aproximadamente de capacitación, incluyendo instrucción en las aulas y capacitación en el trabajo.

¿Por qué funcionan tan bien los círculos? En el Japón, un círculo C-C está constituido básicamente por grupos de uno a diez empleados que se encuentran asignados a él en forma permanente. A todos los subordinados (eventuales o de medio tiempo y en todos los niveles) se les alienta a participar. Los empleados de cada círculo forman un grupo natural de trabajo, en el cual las actividades de todos se relacionan en alguna forma.

En el esquema mayor, los círculos individuales se vinculan entre sí a través del "Círculo C-C" —federaciones temporales de varias de estas agrupaciones dentro de una planta, que se han creado con el objeto de trabajar en un proyecto específico—. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualesquiera problemas de producción o servicio que se encuentran dentro del ámbito de su trabajo. En la mayoría de los casos, un círculo emprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximados y que no tomará arriba de un semestre. Así, pues, cada noviembre —fecha que se ha designado como el mes nacional del círculo C-C— se celebran convenciones, se emprenden investigaciones de los adelantos logrados y se le ofrece reconocimiento a los individuos.

Usualmente, cada círculo se reúne durante una hora o dos semanalmente; algunas veces la compañía absorbe los gastos, otras más van por cuenta de los empleados. El objetivo es discutir su proyecto. Un proyecto característico puede tratar sobre un problema de calidad que uno o más de los miembros del círculo hayan identificado. Tal vez sugerirán que se trata de un conflicto serio y lo discutirán con otros miembros del círculo, incluyendo al supervisor. A continuación, el grupo puede empezar un estudio sistemático del problema, recopilando estadísticas sobre su clase y naturaleza, o tal vez, incluso contando el número de defectos por pieza en cada una de las etapas del proceso de producción, del cual se encargan algunos miembros del círculo. Al final del período de estudio de aproximadamente seis semanas, los miembros se reúnen una vez más para analizar los datos, trazando cuadros y gráficas para determinar el origen del problema: ¿se trata de un diseño erróneo elaborado por el departamento de ingeniería, de una pieza que los proveedores no especificaron bien, de una máquina que se encuentra mal montada o de una falta de coordinación entre los miembros del círculo? Una vez que se identifica el problema, los miembros sugieren las medidas que deben emprenderse para subsanarlo. En caso de que los integrantes puedan, por sí mismos, llevar a cabo estas etapas, pondrán en práctica su sugerencia. Pero si se trata de una incógnita más general, entonces pueden pedir que se forme un equipo C-C que busque cuál es el origen del problema en la planta, o pueden recomendarle a las altas esferas administrativas cuál debe ser la solución. Finalmente, se identifica y ejecuta una decisión. Los resultados del estudio se publican en el boletín interno de la compañía, se le otorga reconocimiento a ese círculo por la brillante resolución tomada; y, si se trata de un resultado importante o especialmente innovador, se le nominará para recibir una presea a nivel de la compañía, industrial o incluso nacional. La empresa les informará a sus empleados del impacto colectivo que tuvieron las sugerencias puestas en práctica, de tal manera que todos puedan ver la relación que existe entre el trabajo que realizaron exitosamente y las utilidades de la compañía y el monto de sus prestaciones.

Los círculos C-C se verifican en el Japón desde hace bastante tiempo. Empezaron después de la Segunda Guerra Mundial, en enero de 1949. Dieciocho meses después, se invitó al doctor W. E. DEMING, un catedrático norteamericano de estadística, a impartir sus conocimientos en el primer "Seminario de ocho días sobre control de calidad" que había organizado el Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses. El motivo que dio origen al simposio fue la creencia del Sindicato de que, al no existir un paralelismo entre el estudio y el análisis y las rutinas laborales, la industria se había vuelto ineficaz. Los ingenieros consideran que les era imposible investigar todos los problemas de calidad y productividad dentro de una planta y, por lo tanto, estaban decididos a proporcionar un marco de referencia dentro del cual los obreros pudiesen compartir esas tareas. El doctor DEMING les enseñó técnicas estadísticas que podían emplearse para identificar ambigüedades de calidad y productividad. Estas técnicas, que habían sido desarrolladas por los ingenieros industriales de los Estados Unidos, constituían los elementos analíticos principales que aun ahora se emplean en el círculo C-C.

Si bien las técnicas estadísticas no tienen nada de mágico —se han utilizado ampliamente en los Estados Unidos durante más de cien años— lo que sí las hace diferentes es la determinación de los japoneses para absorber el costo de impartírselas a los empleados de producción, y luego delegar en ellos el poder y la autoridad que originarán cambios en la organización del trabajo con el objeto de traer como resultado mejoras en la calidad y en la productividad. La innovación de que fue objeto el Japón, tuvo su génesis en el hecho de compartir el poder con los empleados de bajo nivel y en las sumas que se erogaron al capacitarlos.

La importancia de las técnicas estadísticas en el Japón fue tal que, en junio de 1951, se instituyó el *Premio Deming* como un reconocimiento a los logros sobresalientes de los círculos C-C japoneses. La influencia norteamericana se dejó sentir en 1954 cuando se invitó al doctor J. M. JURAN, un catedrático norteamericano, a dar una conferencia en el "Seminario administrativo de control de calidad" que se encontraba organizado también por el Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses. Pero no fueron las estadísticas tan sólo el elemento crucial del éxito de los círculos, sino también la combinación de las técnicas de evaluación en las cuales tomaron parte DEMING y JURAN, además de la atención que el Japón le prestó al lado humano de la organización, lo cual dio razón de ser al círculo C-C, tal como ahora lo conocemos.

Los japoneses ponen mucho énfasis en que el éxito de sus círculos C-C no depende exclusivamente de la técnica, sino de este aspecto humano fundamental de sus objetivos productivos. Tal como lo ha manifestado el Sindicato, los propósitos fundamentales del círculo C-C son:

- "Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- Respetar el lado humano del individuo y edificar un lugar en que reine la felicidad y donde sintamos que vale la pena trabajar.
- Poner de lleno todo el talento humano para extraer, finalmente, posibilidades infinitas".

Evidentemente, hay una gran diferencia entre la atención que se presta a las técnicas estadísticas y el panorama tan extenso inherente a estos objetivos generales. Es esencial que ambos atributos se pongan en práctica íntegramente para que la implementación del círculo C-C tenga éxito. Parece ser que el peligro en los Estados Unidos es que muchas compañías utilizan las técnicas estadísticas, pero consideran a los objetivos generales nada más como simples homilías carentes de significado que, por lo tanto, deben ignorarse.

Cuando se logra una armonía absoluta entre los aspectos humanos y estadísticos, el círculo C-C prácticamente no tiene límites.

De acuerdo con el manual del Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses, usualmente "los círculos C-C se introducen en los talleres de producción. Sin embargo, el círculo ya se ha expandido más allá de esta área, por ejemplo, a las oficinas, departamentos de ventas, almacenes, bancos, compañías de seguros, etc. Hay círculos que afectan a la casa matriz y a sus filiales o subcontratistas que trabajan estrechamente en las operaciones cotidianas. Muchos de ellos los han mejorado, al igual que la comunicación que entre ellos existe".

En algunos casos, incluso la cooperación alcanza a los competidores: "Los círculos C-C de compañías rivales celebran juntas en las cuales intercambian ideas, por ejemplo, en áreas tales como las industrias del hierro, el acero y la construcción naval. Los intercambios de esta naturaleza pueden o no ser un hecho, todo depende de la filosofía de la alta administración y de los antecedentes históricos de una relación de cooperación". Dado que el 94% de los jóvenes japoneses asisten a la preparatoria o a las escuelas técnicas, la inmensa mayoría de los miembros del círculo C-C son, cuando menos, egresados de escuelas de segunda enseñanza. De hecho, en muchas escuelas técnicas hay una demanda cada vez mayor por estudiar técnicas y conceptos que se requieren para las actividades de los círculos, además del estudio de las disciplinas técnicas y de ingeniería convencionales.

Pero tal vez la mayor contribución de los círculos C-C en el Japón se refiere al tratamiento que se da al trabajador individual, tal como lo señala el manual: "No importa cuán mecánicas se vuelvan las fábricas, mientras haya hombres y mujeres trabajando allí, deberá tratárseles como seres humanos. Pero, hoy por hoy, se hace caso omiso de este aspecto. Esas compañías que no tratan con la consideración debida a la humanidad, perderán a sus mejores elementos tarde o temprano. En los últimos veinte años, aproximadamente, hubo evidencia fehaciente al respecto en países como

Estados Unidos. No hay ninguna excusa en virtud de la cual se descuide la personalidad individual, se menosprecie el talento del hombre, se piense que los seres humanos son una máquina más y, por consiguiente, se les discrimine.

...La gente pasa una gran parte de su vida en su trabajo. Sería mucho más agradable trabajar en una atmósfera afable donde la humanidad mereciera el debido respeto y donde la gente sintiera que su trabajo es, en verdad, valioso. Esto es lo que el círculo C-C trata de lograr. Incluso, una fábrica automatizada necesita el control que sólo puede ejercer un grupo de gente. Cuando los individuos se sienten motivados por el deseo de estudiar con mayor ahínco, adquieren una mayor competencia, que va más allá de las expectativas que tenían en un principio.

Todavía se pone en duda si el mecanismo conocido como meritocracia, un sistema que cataloga a la gente de acuerdo con su rendimiento actual y con las habilidades adquiridas, puede extraer ese talento oculto que tienen dentro".

Infortunadamente, muchas compañías norteamericanas parecen insistir en el empleo de los círculos C-C simplemente por obedecer las órdenes de la alta administración. Los japoneses insisten en que un enfoque de esta naturaleza es totalmente inasequible. Por el contrario, la administración debe crear condiciones positivas y después tener la paciencia suficiente para permitir que el esfuerzo y el buen espíritu de equipo surjan en forma natural. El manual continúa: "Las actividades del círculo deben diseñarse en tal forma que paulatinamente se eleve el estado de ánimo, o más bien, la parte espiritual del individuo, como consecuencia natural del hecho de participar en la actividad. Si bien uno de los objetivos es crear relaciones armónicas, el término «crear» no debe interpretarse como la acción de hacer algo a la fuerza. Las relaciones armónicas deben brotar en forma espontánea, de la misma manera que florece un árbol. Deja mucho que desear una empresa en que se considera a los operadores y supervisores como una parte de la maquinaria y se les pide que realicen una labor determinada con un grupo de estándares. Lo que hace único al ser humano es su capacidad para pensar, para razonar. Una empresa debe ser un lugar donde la gente pueda usar su raciocinio y su sabiduría. Llevar esto a la práctica debe ser una de las actividades del círculo C-C. En vez de disciplinar a los operadores para que realicen su trabajo como se les ha enseñado, ¿no es posible hacerlos reflexionar e inquirir cuando se enfrenten a un problema? ¿Por qué no permitirles mejorar, o darles oportunidad de expresar sus opiniones o de presentar información que les sea útil para progresar cuando la naturaleza de ello supone la autorización y coordinación que proviene del nivel superior?"

Una vez más, las recompensas deben compartirse con los empleados, si es que desea que el concepto fundamental de participación y distribución igualitaria adquiera su verdadero significado. "Uno de los mayores deseos de la gente que trabaja es obtener un mejor ingreso. Los objetivos del círculo C-C incluyen, naturalmente, un salario que se incremente. La teoría dice que a medida que el pastel aumenta de tamaño, la tajada también se hace mayor. Las actividades del círculo C-C acrecientan las utilidades de la compañía e incrementan, finalmente, el ingreso de esos individuos que contribuyeron, a través de las actividades del círculo C-C, a multiplicar los dividendos de la empresa".

Hasta cierto punto, el objetivo del círculo C-C es permitirle a cada empleado actuar como planificador e ingeniero, al igual que como obrero. "La función del ingeniero difiere de acuerdo con su capacidad, estatus, costumbres y con la relación que tienen dentro del área de taller. Por ejemplo, en los Estados Unidos, estos profesionales formulan estándares, mientras que los operadores de la planta los ponen en práctica en la forma más fidedigna posible. La función del ingeniero se encuentra separada de la del taller de la planta y, en consecuencia, existe una brecha entre ambas. Es cierto que las actividades del círculo C-C tienen como objetivo liberar a los ingenieros del área de trabajo de la empresa, de modo tal que puedan dedicar su tiempo a un trabajo más productivo. Así, pues, para obtener mejores resultados, deben tomarse medidas que les permitan estar en contacto más estrecho con los círculos C-C."

Son muchos los mensajes aquí implícitos, pero no por ello representan una carga abrumadora. Tal vez el primero de ellos para los Estados Unidos sea que una empresa podrá utilizar el potencial íntegro de sus empleados solamente cuando invierta en su capacitación y comparta con ellos la autoridad que les permita influir en las decisiones. Sin capacitación, invitar a participar en la toma de decisiones sólo conducirá a la frustración y al conflicto. Sin hacer partícipes a los demás del poder de tomar resoluciones, la inversión que se haya hecho en la capacitación será decepcionante y demasiado pródiga. Es imperativo que la firma norteamericana que desee aprender del ejemplo japonés haga exclusivamente lo que los mismos japoneses han hecho. Al igual que ellos, debemos estudiar el sistema industrial de los Estados Unidos y amalgamar las mejores características de ambos.

Evidentemente, sólo será posible implementar con éxito el círculo C-C en una compañía norteamericana cuando los niveles medio y superior de la administración entiendan, a ciencia cierta, cuáles son las condiciones indispensables para que el programa triunfe y las apoyen. Esto implica, a su vez, que los grupos ejecutivos deban ofrecer incentivos de cooperación a largo plazo sin los cuales jamás se producirá una alianza entre los niveles inferiores. Así, pues, el círculo C-C no puede entenderse en forma aislada, sino sólo como una de las partes de un sistema organizacional más grande y más complejo, y dicho sistema es el que la *Teoría Z* nos ofrece.

14.6. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles son los principales soportes en que basó su éxito la escuela japonesa de management?

b) ¿Considera que la teoría del consenso puede ser introducida en una cultura occidental con iguales probabilidades de éxito? SI-NO ¿Por qué?

c) ¿Donde están situadas las diferencias fundamentales entre el management japonés y la administración tradicional?

d) ¿Las escuelas de psicología y sociología, desde ELTON MAYO hasta el presente, no proclamaban lo mismo que aplican los japoneses? SI-NO ¿Por qué entonces no se lograron iguales resultados?

e) ¿Qué son los círculos C-C?

14.7. Comentarios al caso McGregor

En lugar de un caso práctico referido a una empresa, para este capítulo hemos elegido una historia publicada por la revista Administración de Empresas (t. VII, pág. 1.081). Este artículo escrito por ARTHUR ELLIOTT CARLISLE (graduado en la Universidad de Michigan y profesor de la Universidad de Massachusetts) relata de un modo muy ameno, una forma de manejo gerencial muy interesante y muy relacionado con lo que se ha escrito a lo largo de todo este capítulo.

CASO MCGREGOR

I. INTRODUCCION

Algunos gerentes, sin duda, son más organizados que otros, pero ¿cuántos gerentes *realmente* bien organizados ha conocido el lector? Apostaría a que no han sido muchos. En mi trabajo he conocido centenares de gerentes por año, pero sólo recuerdo uno que mereciera el calificativo de superorganizado, a punto tal que le alcanzaba el tiempo para

cultivar intensamente su afición al golf. Hay otra prueba de su capacidad de organización: un par de años después de haberlo conocido, McGregor (cuyo verdadero nombre es otro, digamos de paso) ascendió a gerente de operaciones de su empresa. Esto lo supe al ver su fotografía en la sección financiera de un diario, coronando el anuncio de su designación para el cargo.

Conocí a McGregor durante un estudio acerca del *uso real* de las técnicas participativas por los gerentes en el trato con sus subordinados. En una indagación de esta naturaleza se plantea el problema de que casi todos los gerentes (porque les parece elegante o por creerlo sinceramente), se manifiestan cultores del enfoque participativo; en todo caso, a mí me interesaba informarme acerca de la conducta y no de las creencias o actitudes estudiadas. Tuve así que concebir un enfoque indirecto para aplicárselo a los gerentes que entrevistaba, y complementarlo con algunas preguntas a sus subordinados. De acuerdo con este criterio redacté un formulario que usé luego para entrevistar a más de cien gerentes en diez grandes empresas norteamericanas y canadienses. En el primer punto del cuestionario preguntaba si el entrevistado tenía reuniones regulares con sus subordinados y, de ser así, con qué frecuencia lo hacía y qué temas se trataban en ellas. Por último, procuraba establecer si los subordinados podían tomar la iniciativa y participar activamente en la elaboración de las decisiones, o debían limitarse a escuchar lo que había decidido el superior.

McGregor, que dirigía entonces una de las mayores refinerías del país, fue el último de una serie de más de cien gerentes que entrevisté durante la investigación. Aunque la entrevista había sido convenida de antemano, se había dejado pendiente de confirmación el momento de realizarla; yo tenía que llamar a McGregor a su oficina, a principios de la semana en que me encontrara cerca, para fijar el día y la hora.

He aquí el curso de la conversación: la telefonista atendió la llamada dando el nombre de la refinería. Cuando pedí comunicación con la oficina de McGregor, casi al instante oí el *hola*, dicho por una voz masculina. Pregunté por McGregor y la voz respondió: —Con él habla. Tuve que reconocer enseguida que éste no era un gerente común; atendía el teléfono directamente y sin tardanza, como si hubiera estado esperando que sonara. Al preguntarle cuándo podría verlo, me contestó: —En cualquier momento. Le dije: —¿Hoy estaría bien? Su respuesta fue: —Hoy, mañana o el miércoles estoy a su disposición; o podría venir el jueves, salvo de 10 a 12; también podría ser el viernes o la semana próxima, en cualquier momento. Contesté débilmente: —Yo quisiera ajustarme a sus planes. Entonces me dijo: —Usted no me entiende; para mí no hay diferencia en

cuanto a la fecha de su visita. No tengo nada programado, salvo jugar al golf y atenderlo a usted. Venga cuando quiera, sin avisarme; hasta pronto. Y tras de esto colgó el tubo. Quedé atónito; éste era un ejecutivo de alta jerarquía sin nada que hacer, en apariencia, fuera de jugar al golf y recibir visitas.

Hice lo que dijo McGregor y fui a verlo inmediatamente, sin volver a anunciarle mi visita. La oficina de McGregor, situada en un pequeño edificio que ocupaba un rincón de la refinería, estaba junto a la de su secretaria; ésta, que a mi llegada estaba muy ocupada tejiendo, me dijo sin interrumpir su tarea: —Usted debe ser el señor Carlisle; ahí está— indicando la oficina de su jefe con una mirada hacia una puerta interior.

La oficina de McGregor era grande y tenía una amplia ventana hacia la refinería; había en ella una mesa de conferencias con ocho sillas (una de las cuales era más cómoda y lujosa que las demás), un archivo de planos con amplios cajones, dos butacas, un sofá, una mesa ratona con un teléfono, y un escritorio. El escritorio estaba en un rincón, pegado a las paredes y cubierto de revistas técnicas; no había manera de acomodar una silla detrás de él, no tenía teléfono, y la lámpara colocada sobre él estaba desenchufada. McGregor, hombre alto y delgado, de cara bronceada, estaba de pie junto a la ventana con la mirada perdida en la lejanía. Cuando entré se volvió lentamente y dijo: —Usted debe ser Carlisle. Me dijeron de la central que quería hablar conmigo para saber cómo nos manejamos aquí. Siéntese en el sofá y pregunte no más.

II. EL MODUS OPERANDI DE MCGREGOR

— ¿Tiene usted reuniones regulares con sus subordinados?— le pregunté. —Sí— me contestó. —¿Con qué frecuencia?— le pregunté. —Una vez por semana, los jueves entre las 10 y las 12; es por eso que no podría verlo entonces—, fue su respuesta.

— ¿De qué hablan?— interrogué, siguiendo mi cuestionario.

— Mis subordinados me informan de las decisiones que han tomado durante la semana— explicó.

— Entonces —comenté—, usted cree en la decisión participativa.

— No—, dijo McGregor —realmente no creo.

— ¿Entonces, por qué hace las reuniones? —le pregunté— ¿Por qué no le comunica a su gente las decisiones operativas que ha tomado y les explica cómo deben cumplirlas?

— Oh, no tomo decisiones por ellos, ni creo tampoco que deba participar en sus decisiones; hacemos la reunión semanal para mantenerme al corriente de lo que hacen y cómo lo hacen. La reunión también me da la

oportunidad de evaluar sus aptitudes técnicas y gerenciales —explicó— solía tomar yo mismo todas las decisiones operativas; pero dejé de hacerlo hace varios años, cuando descubrí que mi golf se estaba estropeando por falta de tiempo para practicarlo. Ahora que dejé de tomar decisiones ajenas, he vuelto a jugar como es debido.

— ¿Usted ya no toma decisiones operativas?— le pregunté asombrado.

—No— contestó. Y al notar mi incredulidad, agregó: —Evidentemente usted no me cree. ¿Por qué no le pregunta a uno de mis subordinados? ¿Con cuál de ellos quiere hablar?

— No tengo idea; ni sé cuántos subordinados tiene, ¡qué decir de sus nombres! Elija usted uno, sugerí.

— No, no quiero hacerlo, por dos razones. Primero, yo no tomo decisiones y segundo, cuando mi subordinado confirme que no lo hago usted dirá que está todo arreglado, así que aquí tiene una lista de mis subordinados inmediatos, los que dependen directamente de mí. Elija un nombre, yo lo llamo y usted puede hablar con él— dijo McGregor.

— Bueno, que sea Johnson entonces. Hablaré con él si está desocupado— dije.

— Estoy seguro de que puede atenderlo. Lo llamaré y le avisaré que usted va a verlo—. Tomó el teléfono y confirmó que Johnson no estaba haciendo nada en particular, y le gustaría tener alguien con quien hablar.

III. COMO VEIAN A MCGREGOR LOS SUBORDINADOS

Fui a la oficina de Johnson; era un hombre de poco más de treinta años. Después de dos minutos de conversación me enteré de que McGregor y sus ocho subordinados eran ingenieros químicos. Johnson comentó:

—Supongo que McGregor le dijo eso de que no toma decisiones ¿no es cierto? Es un gran tipo.

— Pero eso no es verdad. El toma decisiones ¿no?— le pregunté.

— No, no lo hace; todo lo que le dijo es cierto. Simplemente decidió no meterse en las decisiones que sus subordinados deben tomar para ganarse realmente el sueldo. Así que dejó de tomarlas, y dice que ahora le sobra tiempo para jugar al golf— dijo Johnson.

Luego le pregunté a Johnson si había tratado de hacer que McGregor tomara una decisión, a lo cual respondió:

— Sólo una vez. Haría una semana que estaba en el trabajo cuando me encontré con un problema operativo que no podía resolver, así que llamé a McGregor por teléfono. Me atendió con su tono soñoliento. Me dí a conocer y le dije que tenía un problema. Su respuesta fue inmediata:

Bueno, para eso le pagan, para que resuelva problemas, y colgó enseguida. Me quedé sin habla. Realmente no conocía a ninguna de las personas con las cuales estaba trabajando, de modo que al no ocurrírseme otra alternativa volví a llamarlo. Oí de nuevo el *hola* soñoliento, y me identifiqué otra vez. El contestó con tono cortante: Si no me equivoco, le dije que a usted se le paga para resolver problemas: ¿piensa que debo hacer su trabajo además del mío? Ante mi insistencia en consultarlo me contestó: No sé de qué manera espera que lo ayude. Usted tiene un problema técnico y yo no voy más a la refinería; solía hacerlo, pero se me ensuciaban las camisas y a mi mujer no le gusta sacarles la mugre, así que me quedo en mi oficina. Pregúntele a alguno de los otros. Todos saben lo que pasa allí.

— Yo no sabía a cuál de ellos consultar, de modo que insistí en verlo. Por último accedió —a regañadientes— a verme enseguida, así que fui a su oficina y lo encontré en su actitud característica, mirando por la ventana. Cuando me senté empezó con su historia de las camisas sucias, pero cuando vio que yo estaba decidido a hacerlo partícipe de mis problemas se sentó en el sofá, ante su mesa de café y, pluma en mano, se dispuso a escribir en un anotador. Me pidió que expusiera precisamente el problema y escribió exactamente lo que le dije. Luego me preguntó qué condiciones debía cumplir la solución. Le contesté que no entendía la pregunta. Su respuesta fue: Si no sabe qué condiciones hay que satisfacer para llegar a una solución ¿cómo sabrá si ha resuelto el problema? Le dije que nunca se me había ocurrido encarar un problema de esa manera y me replicó: entonces es mejor que empiece a hacerlo desde ahora. A éste lo vamos a resolver juntos *esta* vez, pero no espere que yo le busque las soluciones, porque ése es su trabajo y no el mío.

— A los tropezones fui exponiendo las condiciones que tendría que satisfacer la solución. Luego me preguntó qué enfoques podía idear. Le dije el primero que se me ocurrió —llamémosle *X*— y después de escribirlo me preguntó qué pasaría si lo aplicaba. Le indiqué el resultado —llamémosle *A*—. Entonces me preguntó si éste satisfacía las condiciones que yo había fijado para la solución del problema, y le contesté que no. McGregor me dijo que tendría que buscar otra. Pergueñé la *Y*, a la cual atribuí el resultado *B* y éste aún era incompleto. Ante nuevas instancias de McGregor produje la solución *Z*, cuyo resultado sería *C*; aunque sin duda éste se acercaba más que los anteriores a las condiciones que yo había establecido para la solución, no las satisfacía totalmente. McGregor me preguntó entonces si podía combinar algunos de los enfoques que había sugerido. Le contesté que podía hacerlo con *X* y *Z*, y luego comprobé que la resultante de *A* y *C* satisfaría todas las condiciones prefijadas. Cuando le dí las gracias, McGregor me contestó: ¿Por qué? Desaparezca de mi oficina; usted podría haber resuelto ese problema sin hacerme perder el tiempo. La próxima vez que realmente no pueda arreglarse solo, pídale ayuda al hombre del jueves y cuéntemelo en la reunión semanal.

Le pregunté a Johnson quién era el hombre del jueves que había mencionado McGregor.

— Es el que dirige la reunión de los jueves cuando McGregor no está en la planta. Yo soy ese hombre actualmente. Mi antecesor se fue de aquí hace dos meses.

— ¿Adónde fue? ¿Se retiró de la empresa?— le pregunté.

— Nada de eso. Ahora es gerente de otra refinería, cosa que les ocurre a muchos hombres del jueves. Con la experiencia que nos da el ocuparnos de los problemas de todos y la negativa de McGregor de hacer lo que considera un trabajo de sus subordinados, podemos actuar sin supervisión operativa y estamos preparados para dirigir refinerías. De paso le diré que la gente de nuestro nivel ha adoptado en su mayoría el método gerencial de McGregor para tratar con sus capataces, y está logrando los mismos resultados. Los capataces están mucho más seguros de sí mismos y no hay que hacerles el trabajo.

Volví a verlo a McGregor. Su secretaria seguía tejiendo, y había adelantado mucho en su trabajo desde mi primera visita. Con un movimiento de cabeza me señaló la oficina del gerente, esta vez también sin perder un punto. McGregor estaba en su postura tradicional, mirando por la ventana con ojos ausentes. Se volvió y me preguntó: —Bueno, ¿ahora cree que no tomo decisiones?

Le dije —No, eso puede ser una casualidad—. Me sugirió ver otro subordinado, cuyo nombre podía sacar de la lista. Elegí a Peterson, quien, al preguntarle por teléfono si podía atenderme, dijo que no tenía nada que hacer. Fui entonces a su oficina.

Peterson tenía cerca de treinta años. Me preguntó qué pensaba de McGregor, y le dije que me parecía un hombre muy poco común. —Cierto, es un gran tipo—. Me contó una historia parecida a la de Johnson. McGregor se negaba a tomar decisiones relacionadas con el trabajo de sus subordinados. Cuando a Peterson se le presentaba una situación que no podía manejar llamaba según dijo, a alguno de los otros supervisores, usualmente a Johnson, y juntos la resolvían. En las reuniones de los jueves daba cuenta de la decisión y reconocía la ayuda recibida. —Si no lo hiciera —agregó— probablemente no volvería a recibir ayuda de la misma persona.

Al pedirle que describiera las reuniones de los jueves dijo: —Bueno, nos sentamos alrededor de esa gran mesa de conferencias que hay en la oficina de McGregor. El se sienta en la cabecera como un Buda flaco, y no-

sotros hablamos de las decisiones que hemos tomado y de quién nos ayudó a tomarlas, si hubo tal ayuda. Los que escuchan hacen comentarios ocasionales, especialmente si la desisión de que se habla es semejante a otra que ellos tomaron antes, o si ha ejercido un efecto directo sobre sus propias operaciones—. McGregor había hablado muy poco en las últimas reuniones, según Peterson, pero transmitió todas las novedades que le habían llegado de las oficinas centrales.

IV. JUICIO DE LA ADMINISTRACION CENTRAL ACERCA DE MCGREGOR

Cuando acabé de hablar con Johnson y Peterson era hora de almorzar. Decidí irme a la ciudad y pasar por las oficinas centrales para averiguar qué se pensaba allí de McGregor y de su actuación. Visité al jefe de operaciones de la empresa. Tenía, de todos modos, la intención de agradecerle su buena disposición para facilitarme el estudio. Cuando le dije que había estado con McGregor observó de inmediato: —¿No le parece un tipo excepcional?—. Musité algo en el sentido de que ese comentario ya no me resultaba nuevo, y le pregunté qué opinaba de la eficiencia operativa de McGregor en comparación con la de otras refinerías de la empresa. Su respuesta fue inmediata: —Oh, la unidad de McGregor supera holgadamente a las otras en eficiencia y productividad.

— ¿Es porque cuenta con el equipo más nuevo?— le pregunté.

—No, en realidad tiene la refinería más vieja de la empresa; fue la primera que construimos.

— ¿Hay rotación entre los subordinados de McGregor?

— Mucha— me contestó.

Creí entonces que había encontrado un resquicio en la armadura de McGregor y pregunté: —¿Qué les pasa? ¿No pueden asimilar el sistema?

— Al contrario —dijo el jefe de operaciones—. En su mayoría van a ocupar gerencias de otras refinerías. Al fin y al cabo, gracias al método de supervisión de McGregor, están acostumbrados al trabajo autónomo.

V. MAS APRECIACIONES SOBRE EL ESTILO GERENCIAL DE MCGREGOR

— ¿Y cómo dirigen sus propias operaciones? ¿Igual que McGregor?— pregunté.

— Usted lo ha dicho. Su sistema se aplica en un número cada vez mayor de nuestras plantas.

Volví a la refinería con unas cuantas preguntas finales para McGregor. La secretaria tenía su tejido muy adelantado, y su jefe había vuelto a la ventana.

— Tengo entendido que estuvo en el centro. ¿Qué le dijeron de este lugar?

— Usted lo sabe mejor que yo: que esta refinería es la más eficiente de la empresa.

— Sí, es cierto —replicó, sin fingir modestia—. Periódicamente me ofrecen oportunidades en otras grandes empresas petroleras, pero tengo todo tan bien organizado aquí que realmente no quiero un trabajo como el que tuve hace cinco años, cuando me hice cargo de esto. Pienso que andaré por aquí hasta que aparezca algo mejor.

— Permítame hacerle algunas preguntas sobre las reuniones de los jueves —continué—. En primer lugar, entiendo que cuando usted no está, lo reemplaza el *hombre del jueves*. ¿Cómo elige a este sustituto?

— Muy simple. Elijo al que mis subordinados mencionan más a menudo por haberles ayudado a resolver sus problemas. Luego lo pongo a prueba cuando tengo que ausentarme. Es un buen entrenamiento, y si el hombre revela condiciones sé que tengo un candidato para ocupar cualquier gerencia de refinería que haya quedado vacante. La dirección siempre me pide nombres en estos casos. De hecho, el puesto de hombre del jueves es muy codiciado. Mis subordinados rivalizan por ayudar a quien tiene un problema, porque saben que la ayuda les valdrá una mención en la reunión informativa. Usted ha de saber también que los jóvenes que quieren progresar en la empresa ansían ocupar puestos en la plana mayor de la refinería; cuando se ofrecen oportunidades en nuestras filas, siempre hay tantos candidatos que a menudo me cuesta mucho elegir.

— Es lógico —le dije—. Permítame ahora volver a su función de gerente de la refinería. Usted dice que no toma decisiones. Supongamos que un subordinado le habló en una reunión de una decisión que tomó y que usted considera equivocada. ¿Qué haría usted en ese caso?

— ¿Cuánto me costaría el error?

— Oh, no lo sé— le contesté.

— Entonces no puedo decirle nada. Todo depende del costo.

— Digamos 3.000 dólares— sugerí.

— Eso es fácil; lo dejaría— dijo McGregor. Sentí que había tocado el límite de tolerancia de McGregor; supuse que de ahí para arriba intervendría directamente o, más probablemente, sugeriría al subordinado tratar el tema con el hombre del jueves y le pediría cuentas de la decisión conjunta.

— ¿Cuándo toleró por última vez un error de ese calibre?— pregunté con escepticismo.

— Hace unas cuatro semanas— dijo McGregor.

— ¿Usted permitió que alguien que trabaja bajo sus órdenes cometiera un error tan grave? ¿Por qué?

— Por tres razones —dijo McGregor—. Primero, sólo estaba seguro en un 99,44% de que sería un error, y si hubiera resultado que no lo era me habría sentido como un tonto. Segundo, pensé que el cometer ese error sería una experiencia tan aleccionadora para él, que nunca volvería a caer en otro semejante. Sentí que esto le haría más provecho que todos los cursos de desarrollo gerencial que se dictan por ahí. Tercero, éste es un centro de resultados; recién empieza el año presupuestario, y pensaba que tendríamos tiempo de absorber la pérdida.

— ¿Cuál fue el resultado?— pregunté.

— *Era* un error, y pronto me habló de él por teléfono el contralor general (súbitamente advertí que durante mi permanencia en la oficina ni el teléfono de McGregor ni el de su secretaria habían sonado). —El contralor dijo: McGregor ¿cómo dejó pasar un error tan estúpido?

— ¿Y usted qué dijo?

— Bueno, recordé que un buen ataque es la mejor defensa. Le pregunté cuál era la refinería más eficiente de la empresa. Me contestó: Usted sabe que es la suya; pero no tiene nada que ver una cosa con la otra. Le dije que tenía mucho que ver. Añadí que mi gente aprendía de sus propios errores, y hasta que las demás plantas de la empresa tuvieran la misma eficiencia de la nuestra no iba a perder tiempo hablando con oficinistas. Después de esto colgué.

— ¿Y qué pasó?

— Bueno, las relaciones se pusieron algo tirantes durante un tiempo, pero ellos saben que soy probablemente el mejor gerente de refinería en esta industria, y que puedo conseguir otro trabajo cuando se me ocurra, así que pronto le echaron tierra al asunto— dijo, no sin cierto dejo de orgullo satisfecho.

VI. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE MCGREGOR

— Peterson me dijo que usted tiene todo un sistema de control aquí. ¿Cómo funciona? —pregunté.

— Muy simplemente —dijo McGregor—. Los miércoles a las 14 mis subordinados y yo recibimos los impresos de la computadora, que le permiten a cada hombre de producción cotejar lo producido con las metas asignadas, y al superintendente de ingeniería comparar sus costos con el presupuesto. Si la comparación es desfavorable me llaman a eso de las 15 y se entabla una conversación como ésta: Señor McGregor, sé que tengo un problema y pienso hacer esto. Si la solución es adecuada, los autorizo a aplicarla. Si no, se lo digo, ante lo cual ellos la modifican y vuelven a presentármela. Si la nueva versión es buena, les doy vía libre. Si no, sugiero que se pongan en contacto con alguno de los otros, la elaboren juntos, y después me llamen y me digan lo que piensan hacer. Si aun esto no da resultado, los hago consultar con el hombre del jueves. De esta manera me libro de intervenir en las decisiones operativas.

— Tuve una refinería más chica que ésta, y en ella trabajaba febrilmente y sin interrupción, constantemente atendiendo el teléfono y resolviendo los problemas de mis subordinados. Ellos no deseaban otra cosa que dejarme hacer su trabajo, porque era más fácil que hacerlo personalmente y también porque, si la solución no era eficaz, la culpa era mía. No puedo reprocharles esta inclinación. Pero cuando vine aquí resolví librarme de esa esclavitud y me dediqué a idear este sistema. Creé un sistema de control computadorizado, combinado con un sistema de cupos que renegocio anualmente con cada sector de operaciones, y un presupuesto de gastos que acuerdo con el superintendente de mantenimiento. Luego dispuse la emisión de los informes de los miércoles. A veces lleva tiempo renegociar esos cupos (y es sabido que recurro a la emulación para llevarlos a un nivel razonable) pero es necesario que el individuo acepte esas metas de eficiencia para que les reconozca validez y encuentre en ellas un valor motivacional. Elegí el miércoles porque si surge un problema tengo tiempo de intervenir personalmente en caso de que mis subordinados no hallen una solución. Como usted ve, nuestra semana de producción termina en sábado. No quiero arriesgar mi cabeza por su incapacidad para tomar buenas decisiones, y así es como reduzco el riesgo a un mínimo.

— Ni siquiera recuerdo la última vez que tuve que intervenir directamente en su trabajo. Leo mucho acerca de los temas que interesan al mío. Por eso cuando me presentan soluciones, habitualmente puedo decirles con certeza si sus propuestas son viables o no. Este es mi trabajo tal como yo lo entiendo: no hacer el trabajo de mis subordinados, sino supervisarlo. Muchos gerentes se sienten obligados a demostrar constantemente a sus subordinados que saben más que ellos mismos acerca de sus propios trabajos, haciéndolos en su lugar. Yo no caigo más en esa práctica.

— ¿Hace usted algo más?— le pregunté.

— Bien, atiendo las relaciones comunitarias. Otra cosa que hago, es ocuparme de éstos—. Se volvió hacia el archivo de planos situado en el

rincón. Aquí hay tablas de dotación y parque para esta planta, considerando los niveles de producción a cinco plazos distintos: uno, dos, tres, cinco y diez años. Si me llaman por teléfono desde las oficinas centrales y me preguntan cuánto se necesitaría para aumentar la producción en 20%, les pregunto en qué período; si me dicen, por ejemplo, cinco años, me basta con leer directamente las necesidades de personal y medios materiales. Esta es, para mí, la misión de un gerente de alta jerarquía. Si mal no recuerdo, PETER DRUCKER dijo que a los gerentes se les paga por el efecto futuro e irreversible de sus decisiones. Bien, las decisiones de esta clase se proyectan hacia el futuro, y una vez que se las aplica es terriblemente difícil y costoso modificar sus consecuencias. Hay demasiados gerentes que no planifican, por una pretendida falta de tiempo y, sin embargo, se les paga para eso, no para que suplan a sus subordinados en el trabajo. No soy de esos. Yo planifico, escucho los informes de los miércoles y las decisiones de los jueves, y juego al golf.

— ¿Le ayudan sus subordinados a tomar esas decisiones de planeamiento?— pregunté.

No —dijo McGregor—. Ellos me consiguen parte de la información y yo les muestro cómo hago los planes. Todos saben la manera de hacerlos después de haber estado un par de años aquí. Pero yo tomo las decisiones reales y efectivas. Si son erróneas, yo soy el culpable, y si son acertadas —dijo sonriendo— el mérito es mío. Ahora tengo un partido de golf muy importante. Si quiere hacerme más preguntas vuelva en cualquier momento, excepto el jueves de 10 a 12. No tengo mucho que hacer, fuera de atender visitas.

Mientras volvía a casa me puse a pensar en el enfoque gerencial de McGregor. ¿Usaba este ejecutivo el enriquecimiento del trabajo? Sí, su personal estaba motivado por las propias tareas. ¿Entrenaba a sus subordinados? Sin duda, porque ellos parecían estar siempre listos para la promoción. Y su operación era eficiente, a todas luces. Indiscutiblemente, McGregor era un gerente bien organizado que hasta tenía tiempo para dedicarse al golf.

VII. UNA SINTESIS DEL MEDIO Y DEL SISTEMA DE MCGREGOR

Está claro que McGregor tenía a su favor varias cosas que contribuían a hacer eficaz su sistema. No era la menos importante el tener muy precisas mediciones del rendimiento de cada uno de sus subordinados, en volumen de producción o en cumplimiento de las metas presupuestarias. También es verdad que él estaba a cargo de un centro de resultados, y que la evaluación de su eficiencia abarcaba un lapso lo suficientemente largo para compensar defecciones temporarias con éxitos duraderos. Agréguese a ello que las responsabilidades de McGregor se limitaban a la producción; él no tenía que luchar con los problemas de la comercialización. Su misión era simplemente entregar una línea de productos, en las cantidades requeridas y a un costo mínimo, por medio de procesos productivos bien establecidos y entendidos por los encargados de realizarlos. Por cierto que todos esos factores ayudaban a McGregor a operar de la manera que lo hacía, y es indudable que la reputación ganada le valía una mejor autonomía en su actuación. Pero atribuir las características de su caso a la armonía entre su estilo de conducción y la naturaleza de sus responsabilidades, es negar su testimonio acerca de cómo desempeña sus funciones un gerente verdaderamente eficaz.

La preocupación dominante de McGregor se centraba en los resultados: los resultados que sus subordinados lograban por métodos creados por ellos mismos o en colaboración con sus pares. El se rehusaba simplemente a hacerles su trabajo, aun a riesgo de incurrir en algún costo a corto plazo. Al abstenerse les permitía crecer en capacidad decisoria, aun en condiciones de incertidumbre. Los contactos de McGregor con sus subordinados giraban en torno de la negociación de metas de eficiencia, y de la recepción de informes acerca de los resultados obtenidos. cuando su eficiencia no llegaba a las metas propuestas, se consideraba llamado a recordarles que tenían un problema y que él estaba interesado en saber cómo pensaban resolverlo. Si ellos no podían hacerlo por sí mismos (y él se consideraba capacitado para evaluar técnicamente las probabilidades de éxito de su solución) les recomendaba la consulta con uno de sus pares. No quería que dependieran de él como hombre del recurso salvador, siempre dispuesto a demostrar su pericia técnica y amparar como padre bondadoso a sus subalternos en apuros. Para McGregor, cada problema que hallaban sus subordinados representaba una oportunidad de aprendizaje autodidáctico. Reconocía que era suya la responsabilidad final de determinar la solución adecuada a un problema, pero no aceptaba que hubiese de elaborarla él mismo, y pensaba que intervenir personalmente en las tareas de sus subordinados era tomar para sí parte de la carga que en justicia les correspondía. Y, lo que es quizá más importante aún, el hacerlo sería negarles la oportunidad de desarrollar la propia capacidad para resolver problemas. Este mantenerse al margen de sus actividades le daba la oportunidad de cumplir con las obligaciones de planeamiento propias de la jerarquía de su cargo.

En el sistema gerencial de McGregor era esencial contar con un cuerpo de colaboradores intensamente dedicados al logro de sus objetivos de trabajo. Esta dedicación se suscitaba negociando los resultados concretos

que cada uno debía obtener, y las negociaciones continuaban hasta que ambas partes se ponían de acuerdo en cuanto al realismo y factibilidad de las metas. Cuando un subordinado proponía objetivos carentes de realismo, ya fuesen por exceso o por falta de ambición, se los modificaba en discusión abierta en que ambas partes admitían la reconsideración de sus propuestas. En todos los casos McGregor dejaba a criterio de sus subordinados la manera de lograr los objetivos acordados. Al exigir que se le informara acerca de las decisiones tomadas y se le dieran los nombres de los que ayudaban a elaborarlas, McGregor no sólo estimulaba la colaboración entre sus subordinados, sino que también obtenía la información necesaria para calificar su desempeño.

Como era conocida la preferencia de que gozaban sus subordinados como aspirantes a ocupar gerencias de refinerías, McGregor conseguía sin dificultad excelentes candidatos para los puestos gerenciales de su establecimiento. Una vez incorporados a la plana mayor, los gerentes advertían que para ser hombre del jueves había que combinar una gran eficiencia con la capacidad para colaborar con los pares en la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos.

VIII. SINGULARIDAD DE MCGREGOR

McGregor fue un caso único entre los gerentes a quienes entrevisté en el curso de mi estudio. Presumiblemente, su enfoque era también posible para cada uno de los nueve gerentes de refinería con los cuales hablé, y por cierto que con algunas modificaciones podrían haberlo adoptado muchos de los cien ejecutivos encuestados; pero ninguno lo utilizaba. McGregor había llevado la dirección por objetivos a sus límites lógicos, al concentrar sus esfuerzos en la formulación y negociación de objetivos y desentenderse del tratamiento de los problemas particulares de sus subordinados.

La frecuencia de las reuniones regulares que sostenía McGregor con sus subordinados era similar a la que observé en el resto de la muestra estudiada: un diez por ciento se reunía más espaciadamente, y un cinco por ciento lo hacía más a menudo. Pero su manera de analizar las decisiones completas era única. Algo menos de las tres cuartas partes de los ejecutivos con quienes conversé combinaban la trasmisión de información y la solución de problemas. Es interesante señalar que, en su mayoría, los que se inclinaban por la solución de problemas eran gerentes de refinería.

Al calificar el aporte de los subordinados a la elaboración de las decisiones finales, la mitad de los gerentes le atribuían un valor considerable,

y una cuarta parte le asignaba gran importancia; el resto dijo que no era muy significativo o que dependía de factores personales. Sólo McGregor dejaba a sus subordinados, salvo en raras circunstancias, la carga total de las decisiones.

Con excepción de McGregor, todos los gerentes manifestaron explícitamente o lo hicieron ver con claridad durante las entrevistas, que ellos tomaban todas las decisiones importantes que surgían de esas reuniones. Ellos recibían sugerencias, consideraban sus fuentes y comparaban las soluciones propuestas con las ideadas por ellos mismos, o bien las analizaban detenidamente antes de llegar a una solución final. Al enfocar de esta manera la decisión colectiva, los gerentes exteriorizaban la profunda convicción de que es responsabilidad clave de un alto ejecutivo actuar como decisor principal para quienes dependen de él. Ellos creían que, a la postre, el superior era el gran responsable de la calidad de las decisiones tomadas en su organización, y que la única manera de llenar su cometido era intervenir directamente en los procesos decisorios.

La mayoría de los gerentes que he conocido se enorgullecía del grado de participación que acordaban a sus subordinados en la elaboración de las decisiones; esta actitud la hallé tanto en los altos directivos como en los gerentes de diversas especialidades que conocí en mis estudios o mis trabajos de consultoría. Pero sus percepciones de este proceso y de sus repercusiones sobre la organización, difieren acentuadamente de las de los subordinados actuantes en él. Para muchos de éstos la rutina de la dirección participativa es sólo eso, una rutina que cumple el superior para demostrar su adhesión a una técnica supuestamente destinada a favorecer la aceptación y apoyo de las decisiones por los subordinados. Es posible que el gerente *crea sinceramente* en la elaboración conjunta de las decisiones; pero la dirección participativa es en su mayor parte una ficción. Así es como los participantes de menor jerarquía la consideran, en el peor de los casos, un medio de manipulación y, en el mejor, una oportunidad que se les ofrece para eludir la responsabilidad de la decisión y complicar al superior en todo resultado desfavorable.

McGregor se salvaba de esta trampa rehusándose a permitir que sus colaboradores maliciaran sus preferencias personales en cada caso concreto. Si bien se reservaba un margen para actuar personalmente en caso de emergencia, ponía bien en claro que deseaba enterarse de los problemas sólo después de habérselos resuelto, y de las decisiones después de habérselas tomado.

IX. MCGREGOR Y EL USO DEL TIEMPO

Es interesante comparar el uso del tiempo por McGregor (quizás el indicio más revelador de sus prioridades) con las comprobaciones de algunos investigadores que han efectuado detenidos estudios cuantitativos acerca de la manera de actuar de los gerentes. En dos artículos, MINTZBERG[1] se refiere a los estudios de STEWART, SAYLES, GUEST y otros acerca de las características de trabajo de los gerentes, y luego describe diez papeles del conductor de empresa, que divide en tres grupos: papeles de relaciones personales, informativos y decisorios. En el grupo de las *relaciones personales*, MINTZBERG incluye los papeles de imagen representativa, dirigente y agente de enlace; en los *informativos*, los de monitor, divulgador y portavoz; y en los *decisorios* los de empresario (porque trata de mejorar su unidad y adaptarla a las cambiantes condiciones del medio ambiente), corrector de alteraciones y distribuidor de recursos y negociador.

La tarea de un gerente de refinería oscila entre la de un conductor de empresa (responder por todos los aspectos de la operación y dar cuenta del resultado) y la de un gerente de producción (ocuparse sólo indirectamente de la integración de funciones como la administración de finanzas, contaduría, comercialización, etc.). MINTZBERG señala que los gerentes de producción prestan la mayor atención a los papeles decisorios, especialmente la corrección de perturbaciones y la negociación.

McGregor, en cambio, relegaba la correlación de perturbaciones pero dedicaba mucho tiempo a la negociación de objetivos con sus subordinados; no deseaba imponérselos y luego convencerlos de la bondad de sus decisiones. También trabajaba constantemente para mejorar su unidad, adaptarla a las cambiantes condiciones ambientales, y distribuir los recursos actuales y potenciales de la organización con miras a la óptima eficiencia actual y futura. En su papel de relaciones personales, McGregor estaba siempre dispuesto para las actividades representativas y de enlace; su programa para el desarrollo autónomo de sus subordinados le valía, merced a la atención que concitaba en la empresa, una segura oferta de aspirantes entusiastas.

[1] MINTZBERG, HENRY, *A new look at the chief executive's job*, Organizational Dynamics, verano de 1973, pág. 20.
MINTZBERG, H., *La función gerencial: leyenda y realidad*, Administración de Empresas, vol. VI-A, pág. 97. Reproducido, con la debida autorización, de Harvard Business Review, vol. LIII, Nº 4, pág. 49.

En su papel informativo, McGregor fiscalizaba la producción del sistema de información gerencial que había ideado, pero lo hacía después de la verificación que efectuaban sus subordinados. La función de divulgación se cumplía en parte mediante el sistema de información gerencial, y en parte por el examen conjunto de las decisiones gerenciales que se efectuaba en las reuniones de los jueves. Como portavoz de su unidad, se prestaba de buen grado a la consulta de propios y extraños.

Lo que distingue a McGregor de otros gerentes, es la concepción reflexiva de su papel como administrador de alto nivel. No copió servilmente los métodos de su antecesor; tampoco se limitó a adaptar a las mayores exigencias de un gran establecimiento el *modus operandi* que antes le había resultado razonablemente satisfactorio. En lugar de ello, McGregor se preguntó cuáles eran en realidad las responsabilidades clave del ejecutivo a cargo de una gran planta de operaciones, y concluyó que ellas comprenden el mantenimiento bien informado de los grandes cambios del medio ambiente que pueden afectar su desenvolvimiento, y determinar los ajustes necesarios para el mejor aprovechamiento de esos cambios. También tenía presente McGregor que la rentabilidad de las operaciones es una necesidad actual, y que en previsión del futuro es preciso promover la formación de colaboradores competentes.

Según él lo percibió, el recurso más escaso era su propio tiempo, y se dedicó a diseñar y poner en práctica un sistema gerencial caracterizado por el desarrollo autónomo de sus subordinados, una operación eficiente para su empleador, y para sí mismo un margen de tiempo que le permitía examinar activamente el efecto de los acontecimientos futuros sobre la marcha de su unidad. Su acertado empleo de dicho recurso escaso —su tiempo— para diseñar un sistema gerencial eficiente le rindió un beneficio adicional: tiempo libre para las actividades recreativas.

Capítulo XV

Excelencia, cultura compartida, estructura y negociación

15.1. Los impactos de los enfoques de la excelencia, de la creatividad y de la cultura compartida

En los primeros años de la década del '80, la intensa búsqueda de nuevas propuestas de management, que como vimos estuvieron latentes a lo largo de la década del '60, emergió a la superficie a través de hechos concretos. El desafío planteado por el crecimiento del Japón y su milagroso modelo de management basado en el consenso actuaron como un "revulsivo mecanismo", dentro de todas las corrientes del management occidental. El modelo japonés fue descartado después de muchas experiencias, no del todo felices. Aparecen entonces propuestas nuevas tanto en la dimensión *hard* (PORTER, que será desarrollado en el capítulo siguien-

te), como en la dimensión *soft*, donde sucesivamente aparecen *In search of excellence*[1], de PETERS y WATERMAN; *A passion for excellence*[2], de PETERS y AUSTIN; *Creating excellence*[3]; de HICKMAN y SILVA, y otros que conformaron un polémico enfoque sobre la excelencia de gestión, basándose en factores culturales intrínsicamente occidentales, aunque también fuertemente norteamericanos, por lo cual se generaron fuertes críticas y resistencias a su aplicación universal fuera de los EE.UU.

En este capítulo vamos a ver los aspectos más importantes de este nuevo enfoque.

A principios de la década del '80, simultáneamente con esta irrupción de la excelencia, comienza a revalorizarse la innovación y la creatividad; y esto es lógico si recordamos que los principales problemas se derivaron de la caída de los mercados tradicionales y del incremento de la turbulencia y de la competencia.

También resulta claro, entonces, comprender por qué, durante la larga etapa de mercados crecientes, no se alentó y hasta se censuraron los desarrollos de la creatividad y de la innovación gerencial. En esos momentos el crecimiento era casi una variable controlable y los gerentes eran fundamentalmente afectados a la administración y el control de las operaciones. No se los formaba para pensar y crear, sino para administrar y controlar, y que quede claro entonces que en el management tradicional administrar no fue sinónimo de innovar y de crear, sino de todo lo contrario.

Mientras, como veremos, PORTER realizó desarrollos *hard* muy importantes para atender a la realidad de mercados declinantes con muy alta competencia; por el lado de la innovación y la creatividad, surgieron opciones muy interesantes que trajeron la frescura de enfoques que permitieron comprender el porqué de la declinación de los grandes mercados tradicionales y que alertaron sobre nuevos mercados (algunos pequeños, otros no tanto) con excepcionales posibilidades de crecimiento.

Es decir que sin creatividad había que luchar con alta competencia en mercados que decrecían rápidamente, pero con creatividad se podía incursionar en "mercados nacientes y crecientes", y a veces hasta con escasa competencia.

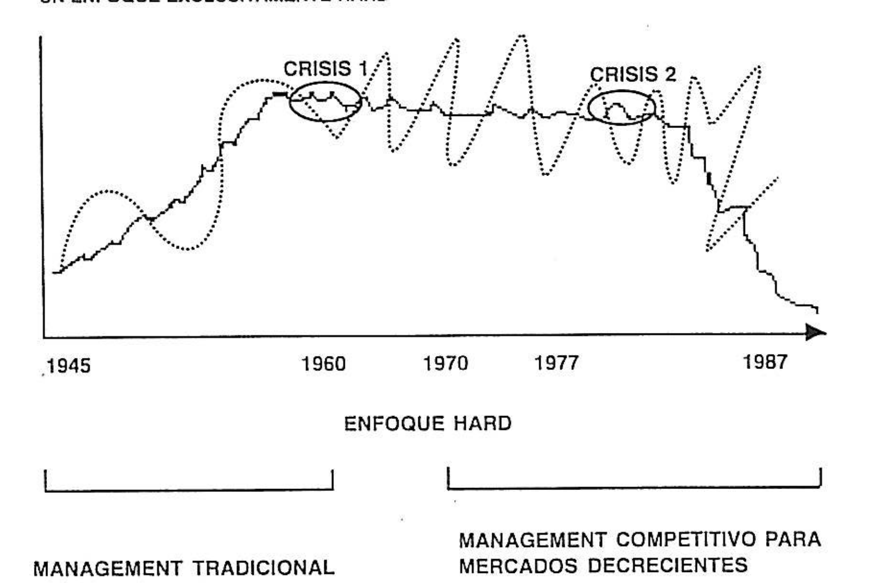
Una interesante pista para comprender lo que estaba pasando la aportó ALVIN TOFFLER en su interpretación de la *Tercera Ola* en la que explica básicamente que nuestro gráfico de tres etapas (ver cuadro N° 59) no es otra cosa que una onda de un ciclo mayor, donde se mueven los componentes de una cultura y donde aparece una nueva onda, en la cual nacen los nuevos símbolos culturales, que definen a los nuevos mercados y a los nuevos conceptos de management, entre muchas otras cosas.

[1] T. Peters y R. Waterman, *In search of excellence*, Random, 1982, Nueva York.
[2] T. Peters y N. Austin, *A passion for excellence*, Random, 1985, Nueva York.
[3] C. Hickman y M. Silva, *Creating excellence*, Allen, 1985, London.

Nosotros visualizamos esta interpretación tal como gráficamente la exponemos en el cuadro N° 60.

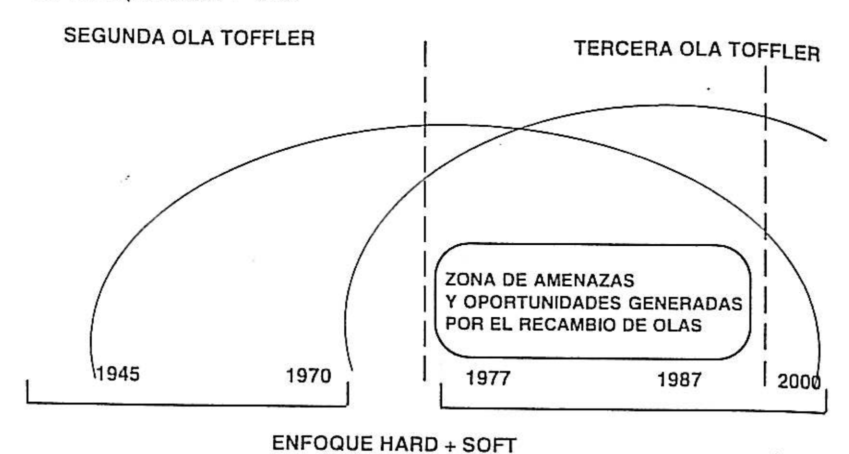
Si esta interpretación fuera correcta, el management competitivo para luchar y ganar en los grandes mercados tradicionales en declinación es sólo una parte del problema, y por un período de transición, de cantidad de años (que variará según los mercados, los países, su grado de desarrollo y sus culturas), y la turbulencia no será otra cosa que la lucha que se deriva del recambio.

La otra parte del problema está en comprender que existe un cambio más profundo, recambio de *olas*, según TOFFLER, recambio de culturas, tanto en los mercados como en las empresas. Curiosamente el enfoque que se desarrollará en los capítulos siguientes trata de la cultura compartida, es decir, una nueva cultura (recambio de la segunda a la tercera ola) y compartida (búsqueda del consenso pero sobre bases genuinamente occidentales) y, en nuestro caso, argentinas. Además, para comprender



Cuadro Nº 59

y por otro lado:
Un enfoque *Hard* + *Soft*



Cuadro Nº 60. *Enfoques hard y soft*

esta parte del problema, es indispensable incluir conceptos de creatividad y de innovación, tal como lo proponen varios autores como PETER DRUCKER en *Innovation and entrepreneurship* [4] y RICHARD CAVANAUGH y DONALD CLIFFORD en *The winning performance, Lessons from America's mid sized growth companies* [5].

15.2. El enfoque de la excelencia

PETERS y WATERMAN revolucionaron al management tradicional y generaron una polarización entre defensores y agresores de un enfoque poco riguroso, demasiado *soft* y muy *yanquee*, que además censura abiertamente al tradicional management *hard* anterior al año 1970. Estos autores describen las claves del éxito obtenido por un seleccionado grupo

[4] DRUCKER, PETER, *Innovation and entrepreneurship*, Harper, 1985.
[5] CAVANAUGH, RICHARD y CLIFFORD, DONALD, *The winning performance*, Bantam, Nueva York, 1985.

de empresas norteamericanas a través de una investigación realizada durante un período de 20 años y seleccionando a las empresas excelentes en base a seis parámetros que les permiten considerarlas como excelentes por su superioridad a largo plazo.

Los parámetros seleccionados fueron:

1) Crecimiento de los activos entre 1961 y 1980.
2) Crecimiento de los recursos propios en el mismo período.
3) Relación del valor de mercado con el valor contable de sus acciones.
4) Rendimiento medio del capital total (1961/80).
5) Rendimiento medio del capital propio (1961/80).
6) Rendimiento medio sobre ventas (1961/80).

De las empresas seleccionadas se consideran como excelentes a aquellas que estaban en la mitad superior de su mercado en por lo menos cuatro de estos seis parámetros durante el período estudiado y que tuvieran además capacidad de innovación para el desarrollo de nuevos productos y rapidez de respuesta hacia el mercado y con respecto a su competencia.

En base a esta metodología seleccionaron 60 empresas excelentes de varios mercados, luego de lo cual las consultaron sobre qué management desarrollaron durante esos últimos veinte años en los cuales, como vimos, los mercados pasaron por el crecimiento, el estancamiento y la declinación.

Las respuestas de los gerentes de estas 60 empresas se agruparon en forma tal que PETERS y WATERMAN interpretaron a las mismas en ocho grandes ideas, a las cuales llamaron claves, para obtener la excelencia y el éxito, y estas ocho claves que tanta polémica levantaron fueron las siguientes:

1) *Alta predisposición a la acción*

Esta es un premisa claramente antiburocrática. Aun aquellas empresas que se caracterizan por ser analíticas en sus procesos de decisión, afirman PETERS y WATERMAN, tienen un alto grado de predisposición a la acción. En todas ellas hay una firme oposición a la conformidad, a la inercia, a la burocracia, a las estructuras formales y a la rigidez. No gastan esfuerzos excesivos en la investigación o en los debates paralizantes, y su lema, en todos los casos, parece ser el siguiente: *Do it, fix it, try it*, que quiere decir: hágalo, fíjelo y después pruébelo. Advirtieron que es común la fluidez organizacional, que entre su personal hay comunicación informal y contacto directo; citan el ejemplo de la política de puertas abiertas de IBM, que demuestra una gran tendencia hacia la experimentación. Usan herramientas que simplifican el sistema, trabajan con estructuras

temporarias y materializan la acción a través de grupos, lo que ellos llaman *task-force*.

Ejemplifican la manera de operar con la muy gráfica expresión listos, apunten, fuego, y llegan a decir que la acción caótica es preferible a la inacción ordenada.

2) *Identificación y alto compromiso con el consumidor*

Se acentúa la importancia de la variable calidad del producto y del planeamiento estratégico de la comercialización.

Los autores dan a este aspecto una importancia decisiva y señalan que las empresas encuestadas privilegian, con una concepción verdaderamente humanista, el compromiso con los consumidores o usuarios de sus productos o servicios y la confianza a niveles sin paralelo, y que también logran diferenciaciones apreciables, aun en los productos de consumo masivo. Muchas de ellas, investigando intensa y regularmente, obtienen ideas de los consumidores para mejorar y diversificar su producción, y más allá de tratar de ver en ellos a potenciales compradores, ven a una persona que debe ser respetada.

3) *Dar autonomía y decisión empresaria a los gerentes*

El verdadero significado sería lograr leones que se comporten en cada puesto como si fueran los verdaderos empresarios.

Es éste un atributo derivado del auspicio de la iniciativa y de la creatividad, existente en todas las empresas exitosas, que se caracterizan por promover la aparición y el crecimiento de personas innovadoras en toda la organización. Se comportan como una verdadera colmena, donde todos tienen la posibilidad de desarrollarse y convertirse en ganadores, donde no se impide ni se restringe la creatividad. Y como lógica consecuencia —afirman PETERS y WATERMAN—, son empresas adictas al noveno mandamiento de FLETCHER BYRONIS: asegúrese la generación de un razonable número de errores. Se trata en última instancia de no frustrar iniciativas y dejar las riendas sueltas.

4) *Buscar metas de productividad fundamentalmente a través de las personas*

La participación y el compromiso del personal son la principal razón de la productividad y de la eficiencia.

Lejos de pensar que la inversión de capital es la principal generadora del aumento de eficiencia, las empresas analizadas en el libro estiman que en su personal está la fuente del incremento de la productividad. Cuando a Watson, presidente de IBM, se le preguntó en qué se basaba la filosofía de la empresa, no dudó en decir que el pilar más importante era el respeto por el individuo. Y no parece ser una mera frase de compromiso, por cuanto el tema ocupa una buena parte del tiempo de la dirección,

idéntica revalorización del tratamiento del personal, y más concretamente de convertir a la gente en personas, puede encontrarse en Texas Instruments, uno de cuyos gerentes explicó que cada empleado es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos.

Es éste uno de los capítulos más atractivos del libro, que cuestiona directamente todo tipo de manipulación.

5) *Tener un sistema de valores compartido*

Los objetivos deben estar claramente definidos para poder poner manos a la obra y avanzar hacia el éxito.

Cada una de las compañías investigadas es muy clara en la definición de los principios por los cuales lucha, y encara seriamente el proceso de dar forma a su sistema de valores. El contenido específico de las creencias dominantes no es muy amplio y puede resumirse en siete puntos:

- ser el mejor;
- hacer las cosas bien;
- la importancia del personal;
- la calidad y el servicio;
- los miembros de la empresa deben ser innovadores y, por lo tanto, estar dispuestos a aceptar equivocaciones;
- la importancia de la informalidad en las comunicaciones;
- la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Si los primeros seis puntos insisten en la necesidad de que la dirección de la empresa se comporte de manera ética, el séptimo hace referencia al crecimiento y la rentabilidad, siempre y cuando éstos no estén reñidos con la calidad y el buen trato hacia la gente. Es obvio que la calidad está entendida como recurso estratégico: hace que las cosas funcionen mejor, que el cliente elija a nuestra empresa y no a la competencia. Esta postura es coherente con el modelo occidental donde el individuo expresa su libertad mediante la posibilidad de elegir entre varias opciones.

6) *Tender a un criterio de diversificación dentro de lo conocido*

Esta clave apunta a la búsqueda de una administración estratégica del crecimiento, que potencie a la empresa y atenúe los niveles de riesgo, pero en negocios en los que se puedan aprovechar los efectos sinérgicos.

Durante los últimos 30 años, en los Estados Unidos hubo una tendencia muy fuerte a la diversificación. Los *holdings* compraban cualquier tipo de empresas, si los balances eran satisfactorios, o si representaban una buena oportunidad de inversión. Pero esa política no ha sido seguida, en ningún caso, por las empresas exitosas.

La regla, por el contrario, fue la siguiente: diversifíquese en aquellas áreas en las que, por su conocimiento de la actividad, usted pueda agregar algo y establecer una diferenciación; crezca en su cadena pero no sal-

te a otra. Robert Johnson —de Johnson & Johnson— lo explicó así: nunca adquiera un negocio que no sepa cómo dirigir exitosamente. Un buen ejemplo de esta virtud es el de 3M, que interviene únicamente en negocios afines a su actividad original. Cada producto que lanza al mercado satisface una necesidad, es innovador, se diferencia de los que existen y otorga más prestaciones que los demás.

Por el contrario: ¿cómo podría competir ITT con la cadena Sheraton?; ¿qué conocía del negocio hotelero? Tenía problemas en su área específica —las telecomunicaciones—, y con la compra de los Sheraton no hizo sino sumar dificultades. Tuvo que vender la cadena, por supuesto.

7) *Tener una estructura simple y no burocrática*

Esta es otra clave de clara inspiración antiburocrática que busca el compromiso de la línea y atenúa la tendencia a la proliferación de los comités y de los cuerpos asesores.

En ninguna de las empresas exitosas se ha encontrado respeto por los organigramas formales. Es común ver que han abandonado las famosas organizaciones funcionales que cuentan con unidades operativas controladas por los *staff* en finanzas, en planeamiento estratégico, en planeamiento a corto plazo, en control de calidad, y así hasta el infinito. Existe la convicción de que no hay mejor estructura que la de darle a una persona la responsabilidad de un proyecto, y que ella lo ejecute manejándose con autonomía y sabiendo a quién responder. Opinan que cuando las estructuras no son transparentes surgen problemas: que hace falta llaneza, simplicidad, claridad y un *staff* poco numeroso. Es frecuente por ese motivo que corporaciones que manejan cifras de miles de millones de dólares estén dirigidas por menos de 100 personas.

8) *Otorgar libertad para crear dentro de un marco controlado*

Aquí se busca un vital sustento en la creatividad y en la iniciativa; las empresas que se destacan por sus resultados son centralizadas y descentralizadas simultáneamente. Auspician la autonomía aun en los niveles inferiores, pero son tremendamente cuidadosas del respeto a los valores que las rigen. Todo el personal sabe que su jefe le dará posibilidades de crear y crecer, pero también que tendrá un determinado nivel de exigencia. La figura apropiada será la de un elástico (se estira pero siempre vuelve a su lugar), y el concepto vigente, la creatividad con límites.

Si se tienen claros los valores de la compañía —aseguran—, y si se sabe qué privilegiar, la autonomía es posible; existe un claro cuestionamiento a los sistemas de centros de costos, en los que la única exigencia es la rentabilidad; en conclusión: hay permiso para crear, para innovar, para desarrollar, siempre que exista un sistema de autocontrol asociado con los valores que la empresa prestigia.

Una política muy alejada, como se advierte, de lo que entre nosotros ocurrió con una empresa suiza, que para mostrar resultados a la casa matriz achicó tremendamente la estructura, bajó la calidad de sus productos y no hizo ningún tipo de inversión publicitaria. La dirección pensó, equivocadamente, que actuando así obtendría beneficios; y esa compañía es actualmente, en tamaño, el 20% de lo que era hace diez años.

15.3. La excelencia en su segunda parte: PETERS - AUSTIN

Tres años después de la aparición de *In search of excellence* (el libro de negocios del siglo, con más de cinco millones de ejemplares vendidos, en más de 15 idiomas), PETERS, junto a NANCY AUSTIN, publicó *A passion for excellence*, una segunda parte del tema de la excelencia, donde realiza un retrato más fino y también más atrevido de las formas en que las compañías pueden lograr diferenciación y éxito a largo plazo a través de privilegiar la calidad y el cuidado por sus productos, por su gente y sobre todo por sus clientes.

Siguiendo la línea ya esbozada en el libro anterior, apuntan y disparan sobre algunos de los mitos más caros de los académicos del management, tales como: las economías de escala, la curva de experiencia y las estrategias de reducción de costos para aumentar la participación a largo plazo.

PETERS, con total convicción, explica que *Una pasión por la excelencia* no es un libro teórico, ni sobre cómo hacer las cosas, sino que es un muestrario de cómo hombres apasionados por la excelencia han logrado, con recetas simples y sencillas, alcanzar éxito, rentabilidad y lealtad de los consumidores.

PETERS, antes con WATERMAN, luego con AUSTIN, desplegó toda una batería de ataques contra sus enemigos predilectos: las estructuras rígidas, los mitos y tabúes del management de las grandes compañías, en esencia, contra *la centralización y la burocratización.*

Si analizamos las empresas de los EE.UU., que en general son de gran porte y por ende con alta propensión a la centralización, a la despersonalización y a la burocratización, aparece muy claramente la necesidad de volver a los equipos pequeños, de motivar a la gente a través de una mayor autonomía para que mediante la participación se llegue a una instancia superior de compromiso con los productos, con las ideas de la excelencia en el cambio y en la innovación y por sobre todo con los clientes de

la compañía, a los que debería considerarse como propios y no como los individuos que consumen los productos de la compañía.

En los cuadros Nos. 61, 62 [6], se muestra un análisis del crecimiento de las empresas, con énfasis especial en las crisis que se presentan dentro de cada estadio de evolución y muy particularmente en el peldaño de empresas muy grandes.

Allí, como se puede apreciar, aparecen dos crisis: la originada por exceso de centralización y la debida a exceso de formalización; ambas llevan a la parálisis decisoria y de la creatividad, y terminan frenando la evolución de la empresa. Eso es exactamente lo que les está pasando a las grandes corporaciones de los EE.UU. y con eso se relaciona el gran aporte de PETERS.

Contra estos enemigos, la propuesta de la pasión se afirma en un enfoque con dos bordes, una base y una metodología. Esto se puede apreciar en el cuadro N° 63.

MBWA, *Managing by wandering around* puede traducirse como un nuevo gerente muy activo y dinámico que va a las cosas y está siempre cerca de lo que le pasa y siente su personal, sus clientes y los sucesos tecnológicos vinculados con sus productos y sus mercados.

Con esta simple fórmula, los autores desarrollan una particular y hermosa propuesta que privilegia a:

1°) *Los clientes* (ellos son los que nos permiten vivir; a ellos *todo*).

2°) *La innovación* (debemos estar allí antes que los demás).

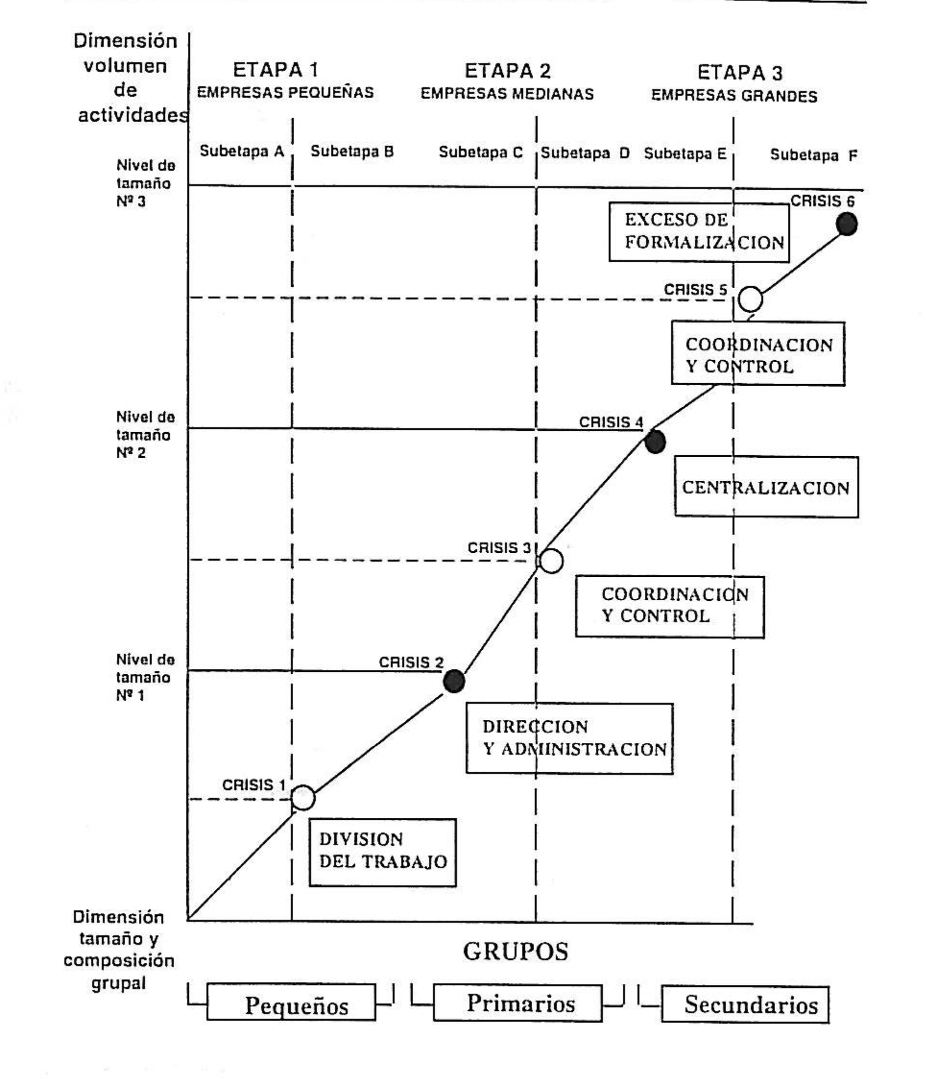
3°) *La gente* (de ella provienen no sólo la productividad sino también la mayor cantidad de ideas y soluciones).

4°) *Una metodología basada en un nuevo liderazgo* y con una propuesta poco estructurada pero muy fuerte y basada en cientos de experiencias concretas que atestiguan sobre su éxito potencial.

Vamos a comenzar una breve revisión de estos conceptos introduciéndonos en su rica y fresca metodología, a la que han llamado MBWA (*managing by wandering around*).

Este concepto está soportado por la idea de que se está gestando una revolución dentro del management de las empresas, la cual, lejos de estar connotada por sofisticados e intrincados mecanismos difíciles de comprender, implica "una vuelta a lo básico", un retorno a los conceptos genuinos del management, los que estarían oscurecidos y entrampados en una maraña seudocientífica conformada por los sistemas, esquemas dispositivos y estructuras administrativas excesivamente complejas.

[6] HERMIDA, JORGE A., *El empresario, víctima o culpable de las crisis de la empresa*, Edic. Cont. Moderna, Buenos Aires, 1981, págs. 61/62.



Cuadro Nº 61. *Crisis de integración y de ruptura en las estructuras de las empresas*

Tipos de empresas		Tipo de grupo componente	Factores de Crecimiento	Tipos de crisis y causas: Crisis menores de integración	Tipos de crisis y causas: Crisis importantes de ruptura
1. EMPRESAS PEQUEÑAS	A	Pequeño grupo	Creatividad y desarrollo operativo	Crisis de expansión y de falta de la división y especialización en las tareas	
	B	Pequeño grupo	Especialización, creatividad y desarrollo operativo		Crisis de dirección y de falta de administración en la gestión
2. EMPRESAS MEDIANAS	C	Grupo primario	Coordinación delegación, departamentalización y control	Crisis de coordinación y control	
	D	Grupo primario o secundario	Idem		Crisis de exceso de centralización en las decisiones
3. EMPRESAS GRANDES	E	Grupo secundario	Coordinación descentralización delegación y control	Crisis de coordinación y de falta de institucionalización	
	F	Grupo secundario	Coordinación planeamiento e institucionalización empresaria		Crisis de burocratización y de exceso de formalización

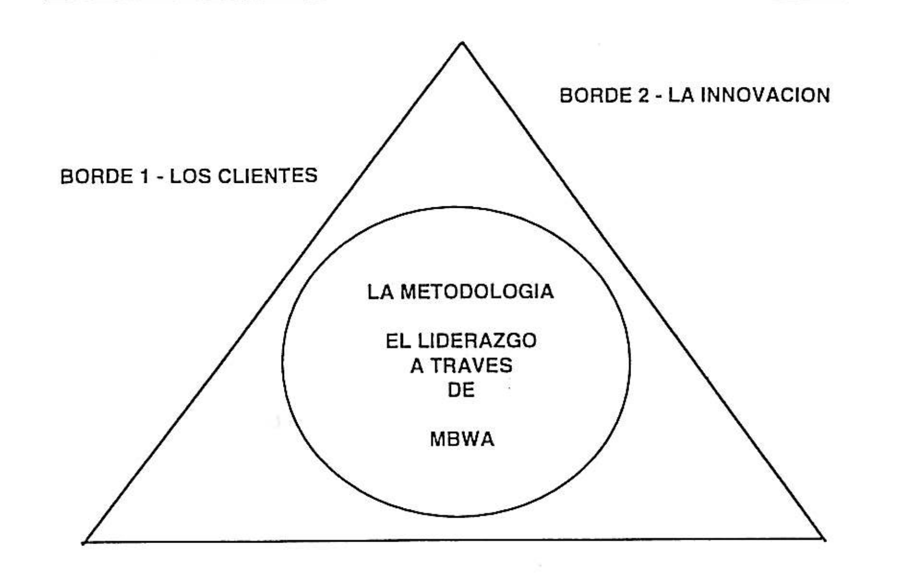
EMPRESAS MUY GRANDES

ZONA DEL ATAQUE DE PETERS

CRISIS POR EXCESO DE CENTRALIZACION Y POR EXCESO DE FORMALIZACION

BUROCRATIZACION

Cuadro Nº 62. ***Diagnóstico sobre las crisis de estructura***



Cuadro Nº 63. ***La propuesta de la pasión por la excelencia***

Cada una de éstas parecería tener una respuesta para problemas del pasado, pero no para la actualidad.

El resultado que brindan en el presente acusa una marcada confusión. La conclusión es entonces que "nos enredamos tanto en nuestras técnicas, dispositivos y programas que nos olvidamos de la gente".

El concepto de liderazgo aparece como crucial para la revolución, tan crucial que se propone que las palabras "administrando" y "administración" deberían ser descartadas porque "administración", con sus imágenes acompañantes, carece de la propiedad de crear y motivar y tiene la connotación de controlar, de rebajar y de reducir, "liderazgo", en cambio, tiene la connotación de liberar energía, de construir, de otorgar libertad para crear y para crecer.

MBWA (*managing by wandering around*) es una de las ideas fuerza de esta nueva propuesta de PETERS, con la que aporta un nuevo concepto para reemplazar a los rígidos y ultraformalizados modelos de la administración tradicional.

Para explicar esto, toma una de las más generalizadas críticas a su anterior libro y desde allí traza un cuadro del nuevo concepto.

Ciertamente fueron muchos los que acusaron a *In search for excellence* de sobresimplificar; después de centenares de seminarios, PETERS llegó a la conclusión opuesta: no simplificó lo suficiente. En el sector público o privado, en los pequeños o grandes negocios, se observa que sólo existen dos caminos para crear y sostener un desempeño superior a largo plazo. Primero cuidar sus clientes de un modo excepcional por medio de un servicio y una calidad superiores. Segundo, innovar constantemente y apoyar ambas cosas en el respeto y cuidado de su propio personal.

Ni un estupendo servicio al cliente, ni la constante innovación, los dos soportes de la excelencia, están basados en el genio del ejecutivo, ni en técnicas de prestidigitación o en místicos movimientos estratégicos sobre un tablero de juego. Ambos, por el contrario, están basados sobre una sólida atención, confianza y respeto por la dignidad y el potencial creativo de cada persona de la organización. Así, la cortesía hacia el cliente significa respeto y vocación de servicio de la sección contaduría, de la sección compras, y de los ingresos, como también del personal de ventas. La calidad es también otra operación que debe ejecutar todo el personal. Los ganadores asombran y dejan atónitos a los competidores no sólo por su inteligencia o habilidad, sino por el hecho de que cada uno y cada aspecto del negocio es simplemente una acción que está por encima de lo normal; se diferencian y son excelentes.

En definitiva, ése es el modelo: el cuidado de los clientes, innovación constante y gente motivada y activa. Sin embargo, todavía falta una cosa, un elemento que conecta a todos los otros. Era una sombra sobre las páginas de *In search of excellence,* pero rara vez era etiquetado y rotulado como señalaron muchos subsecuentes: el liderazgo.

La clase de liderazgo que se propone tiene una sencilla base de MBWA (administrar deambulando de un lado a otro). Deambular alrededor de los clientes y vendedores y de nuestra propia gente es estar en contacto con las primeras vibraciones de lo nuevo. La información impulsada por datos duros (*hard-data-driven*) usualmente llega con un día de retraso y es siempre estéril. La organización adaptable es la que está en contacto con el mundo exterior por vía de datos vivientes. El problema de la productividad administrativa consiste en que los gerentes están fuera de contacto con la gente y sus clientes. Están lejos y no se sensibilizan con lo que realmente le pasa y quiere el usuario.

Los datos duros de lo que siente y quiere el consumidor son los producidos por la maquinaria del sistema burocrático de la compañía; éstos llegan habitualmente tarde y desnaturalizados por el proceso que le ha restado su sensibilidad genuina. El nuevo gerente debe actuar impulsado por datos blandos (*soft-data-driven*) obtenidos en el lugar donde vive, donde compra, donde consume el usuario. Para esto se propone escuchar a los consumidores con humildad y sin preconceptos para saber cómo sienten y qué están esperando de un producto y de un servicio.

Estos son los que brindan la información más importante para orientar los nuevos desarrollos y productos. No se debe equivocar el camino, haciendo que los departamentos de investigación y desarrollo busquen lo genial; lo genial es consultar qué quiere el que va a comprar y usar el producto.

En *In search of excellence* había un capítulo sobre los clientes; en *A passion* hay cinco. El tema de los clientes "se ha convertido en nuestra preocupación, en nuestra obsesión", dicen los autores.

La primera de las ventajas estratégicas sostenibles que han observado es una obsesión por los clientes. Por los clientes, no por la comercialización, ni por el posicionamiento observado. Simplemente por los clientes.

Los autores describen entonces dos senderos hacia la innovación: el formal, con laboratorios pulcros y con guardapolvos limpios, donde los innovadores no se contaminan ni con los fracasos ni con la realidad; y el otro, por el cual obviamente se inclinan, más informal, más comprometido, separado de las rutinas y con un pequeño grupo comando firmemente convencido de lo que se propone. Estos campeones que constituyen la idealización de las posibilidades de la innovación son producto de la concepción del profesor del M.I.T., DONALD SCHON, quien al definirla estableció que toda nueva idea necesita un adalid; en caso contrario, la idea muere.

Se requiere un campeón que luche contra la rutina, contra la indiferencia de la estructura y contra las resistencias a los cambios. En el pasado, los años '60 y hasta los '70, las empresas contaban con un clima más tranquilo y más cooperativo, existiendo menos trabas burocráticas para lo nuevo. Los campeones suelen ser individuos tan molestos como un dolor de cuello, son generalmente egoístas, competitivos, apasionados y persistentes. No se doblegan ante un fracaso ni temen hacer el ridículo cuando algo sale mal. Por todo ello PETERS dice: bienvenidos los dolores de cuello, de ellos provendrá la innovación y viviremos mejor.

Otro concepto interesante en *A passion for excellence* es el de "propiedad o pertenencia", con el cual los autores se refieren al sentido del empleado de ser parte de la compañía. La pertenencia motiva a los empleados. La manera de alentarlos es tratarlos como miembros del equipo, permitirles algún control en su trabajo, hacerles saber de qué se trata en la compañía, adónde va, cuáles son sus objetivos. Vamos a ver en el capítulo XVI cómo se potencia este concepto hasta convertirse en *Intrapreneurship*.

Muchas empresas se sorprenden porque su gente no se interesa en el mejoramiento del negocio, y sin embargo, nunca se le ha dicho adónde va la compañía ni se le ha permitido participar verdaderamente.

De lo que estamos hablando aquí es del fenómeno que ha permitido llamar a todas las personas "personas de negocios", haciendo a toda la gente parte de la corriente de información estratégica del negocio, haciendo a todos dueños en un sentido figurado.

Las personas que son parte del equipo y son dueños de su trabajo generalmente se desempeñan un mil por ciento mejor que el resto. Tratando a toda la gente como personas de negocios, ellos realmente se tornarán personas del negocio totalmente involucradas en la orientación de la línea inferior del negocio y comprometidos con su éxito. La gente en este sentido es realmente un tesoro maravilloso: el efecto *leverage* por excelencia.

Parecería entonces que MBWA es mucho más que un deambular por los clientes, la tecnología y el personal; no sería solamente un acto físico, sino que éste encierra un magnífico simbolismo, el cual sería en realidad un término codificado a través del que se propone una nueva forma de liderazgo. Esto involucra por lo menos tres conjuntos de actividades: *escuchar, enseñar y facilitar.*

Escuchar es la parte del estar allí de forma tal de recibir todo en directo y sin distorsiones. El acto mismo de escuchar sugiere que esto le importa y que usted alienta a su gente, con lo cual se transforma también en un acto de entrenar y facilitar.

El acto de enseñar no significa decirle a la gente lo que tiene que hacer, sino, de un modo directo, lo que usted piensa que es importante del trabajo y de los problemas que pueden presentarse. Por último, el acto de facilitar, el tercero de los conjuntos de la MBWA, fue magníficamente descripto por uno de los gerentes más antiguos de la compañía Bell; cuando le preguntaron acerca de su trabajo, respondió: "Mi trabajo es facilitar la tarea creativa de mi gente".

Después de desarrollar los conceptos del enfoque de la excelencia quedan, para nosotros y para todos aquellos empresarios y gerentes de nuestro medio, algunas preguntas:

1. ¿Son totalmente válidas estas propuestas para un contexto como el nuestro, acosado por una recesión y por severas restricciones económicas? ¿O lo es solamente para algunos sectores, mercados y productos?

2. ¿Son aplicables los conceptos de motivación, en un medio como el nuestro, donde asistimos a una alta dosis de desconfianza e incredulidad?

3. ¿Son aplicables las propuestas de una innovación sistemática que exige inversión y confianza en un momento en que ambas cosas son quiméricas utopías?

De lo que no caben dudas es del valor que tienen las convicciones por la excelencia para alertar a gerentes y empresarios sobre aspectos ciegos y ocultos con los que la administración tradicional ha sido demasiado complaciente, tal vez porque ella misma sea producto de ese medio y por ello esté demasiado comprometida para tomar distancia y observar lo que sucede con objetividad.

Quizás también por eso es que ha despertado tantas resistencias entre los académicos que acusan a este enfoque de poco riguroso (será porque es claramente *soft*); ¿no será entonces una crítica demasiado influida por la cultura *hard*?

15.4. La estructura

A medida que se van desarrollando todas estas ideas de la cultura, la excelencia, la flexibilidad en las organizaciones, etc., se va empezando a prestar atención en el tema de la estructura.

SERRA y KASTIKA, profundizan sobre estos temas en su libro *Estructuras Empresarias Dinámicas* del cual transcribimos algunos párrafos al respecto.

Los autores sostienen que todas las ideas vinculadas a las organizaciones estructuradas desde enfoques de especialización inflexibles, implican muchísimas consecuencias que llevarían (y están llevando en la bibliografía actual) varios libros de desarrollo. Aquí simplemente queremos hacer mención sólo a algunos de los aspectos involucrados.

Las estructuras de "reinos", fuertemente ligadas a las culturas de "reinos" tienen su antecedente en las formas tradicionales de departamentalización funcional rígida e inamovible. Con organigramas que eran considerados la "estructura" o el "esqueleto" de la organización y, por lo tanto, una base sólida e inmodificable.

Estas "estructuras" funcionaron muy bien en contextos estables porque estaban preparadas para funcionar en contextos estables. Pero cuando el contexto cambia y se convierte en algo turbulento, inestable y sorpresivo, esta idea de estructura también debe cambiar.

Una estructura de reinos significa un conjunto de "barreras divisorias" que con el pretexto de "organizar" terminan "paralizando" a la empresa. Se obtienen pocas ideas pero bien "ordenadas". De "esta no es mi área, por lo tanto no opino" en adelante, aparecerán un montón de efec-

tos producto de los "reinos" generados a partir de la necesaria pero a veces "paralizante" especialización funcional.

Con el tiempo esta estructura de reinos se va "complementando" con una cultura de reinos que implicará cuestiones mucho más profundas. Las "subculturas", las "quintas", la fragmentación de "centros" de poder, etc. Con lenguajes, símbolos, significados, tiempos, visiones, acciones, espacios, deseos, necesidades y objetivos diferentes y no siempre coherentes entre sí.

Supongamos (por dar un ejemplo muy simple) una empresa donde "conviven" cuatro subculturas diferentes. Una subcultura con poca visión y no mucha acción instalada (por ejemplo) alrededor de los sectores administrativos: sectores para los cuales "los papeles" son la base de todo y hasta la acción más insignificante no puede llevarse a cabo si no están "cubiertos" con "todos los formularios" necesarios. Sectores para los cuales sólo existen "sus propios tiempos" pretendiendo que toda la actividad de la empresa esté supeditada a los tiempos que ellos tardan en procesar la información.

Otra subcultura (dentro de este mismo ejemplo) con bastante acción pero poca visión. Relacionada (por ejemplo) con el área de producción. Gente muy "trabajadora" pero totalmente ajustados y limitados a lo que "siempre se hizo". Reacios a los desarrollos y a las nuevas ideas pero terriblemente eficientes cuando se trata de encarar la producción de algo que ya conocen.

Otra subcultura (dentro de este mismo ejemplo) con mucha visión pero poca acción. Relacionada, en este ejemplo, con el área de marketing. Un área donde las ideas brotan a borbotones pero, en general, no se concretan por mil razones. O no se consigue autorización, o son boicoteadas por otras áreas, o son demasiado caras, o son demasiado "raras", o son demasiado "convencionales". Esta subcultura se va reforzando y retroalimentando cada vez más a través del tiempo. Ya asumieron su rol de "los incomprendidos" y de cada veinte propuestas que hacen, ellos "ya saben" que, con suerte, sólo se implementará una. Entonces no se preocupan por generar mejores mecanismos de acción. La imagen de "descolgados" les sienta bien. Así como a "los de administración" les sienta bien la imagen de "severos, inflexibles y bicicleteadores" y a "los de producción" la imagen de "burros de carga".

Al diluirse la idea de autoridad formal inflexible, al modificarse los conceptos relacionados con las jerarquías, al establecerse la necesidad de colaboración y responsabilidad en lugar de la oposición de intereses; es poco probable que resulten estructuras de muchos niveles. Lo que denominamos estructuras "alargadas".

La tendencia está enfocada a estructuras más "achatadas". Con menos niveles y con mayor necesidad de interacción horizontal.

Vemos como todo va encastrando armónicamente dentro de un modelo de estructura diferente al tradicional. Comunicaciones e interacciones más amplias y abiertas; integración funcional entre distintas áreas; estructura de redes en lugar de estructuras de reinos; cultura integrada versus subculturas independientes; responsabilidad hacia proyectos y objetivos en lugar de autoridad formal y jerarquías inflexibles; colaboración en lugar de oposición de intereses. Y, necesariamente, también se tornan poco útiles modelos como el organigrama (que sólo muestra los canales de comunicación formales); o los manuales de función (por definición "limitan funciones"); o los flujo y cursogramas (modelos muy útiles en caso de flujos estándares y repetitivos); etc.

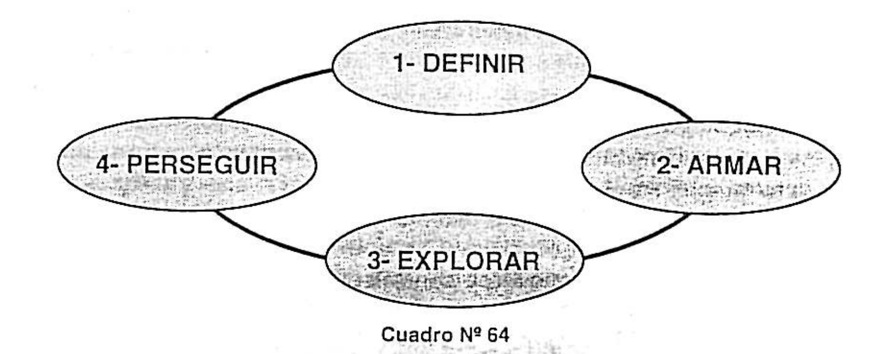
15.5. La negociación

Otros de los temas que toma trascendencia en la época que venimos analizando es el de la negociación.

¿Cómo negociar? ¿Cómo acercar objetivos?

Hay varios elementos que ponen a la negociación en un lugar de privilegio durante todos estos años: por un lado la necesidad de comprender que cuando una empresa ya no se maneja sólo "de la empresa hacia adentro" sino también "de la empresa hacia afuera" hace que necesitemos aprender a negociar con cada uno de los protagonistas de este "afuera". Por otro lado, un contexto cada vez más turbulento hace que las condiciones negociadas varíen permanentemente, con lo cual la herramienta de la negociación es cada vez más útil.

¿Por dónde comienza una negociación? Le proponemos plantearse en forma práctica una negociación en cuatro etapas (cuadro N° 64).



Cuadro Nº 64

1) *Definir*

Para definir hay que separar claramente dos aspectos:

— lo esencial,

— lo negociable.

En la medida en que usted lo tenga claro, ganará en posibilidades de llevarse la mejor parte de la negociación.

2) *Armar*

Antes de presentarse a negociar, usted tiene que armar su presentación. Esta es la etapa de búsqueda de información. En primer lugar, genere cientos de alternativas para el asunto negociable. Luego ocúpese del escenario. Utilice la siguiente guía:

¿Es usted el negociador o piensa mandar a alguno de sus colaboradores?

¿Quién es su adversario en la negociación?

¿Qué sabe usted de sus gustos, sus *hobbies*, su familia, su vida privada?

¿Qué sabe usted acerca de sus tiempos y de su poder relativo?

¿Conoce bien a los que forman su entorno? Haga una lista de las personas con las que tiene que quedar bien, empezando obviamente por su secretaria.

¿Qué sabe usted de la situación económica-financiera-comercial-productiva de la organización a la que pertenece su adversario?

¿Qué es lo que usted sabe que él sabe de usted?

¿En qué lugar físico se va a desarrollar la negociación?

¿Conoce algunas de las características del lugar que pueden ayudarlo?

¿Cuándo se va a llevar a cabo la negociación?

¿Es un buen momento para usted o para su adversario?

¿Cuál es su plan y cómo piensa "actuarlo"?

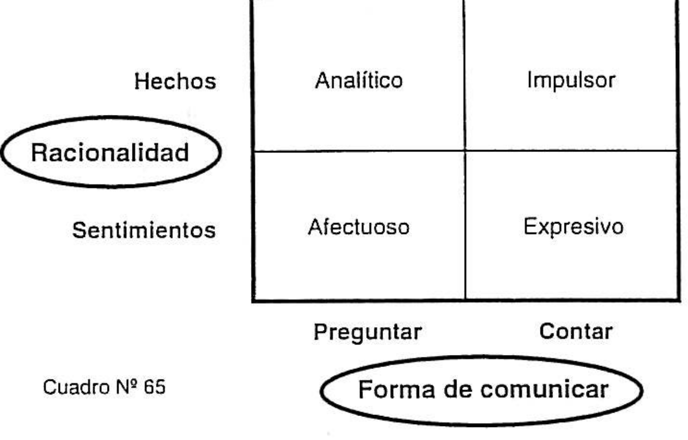
Esta última pregunta resume el hecho mismo de negociar. Usted debe hacer de cuenta que es un actor que está por salir a escena. Escriba el guión y anticipe todo lo que usted crea probable. Vaya "armado". Piense siempre que el otro sabe mucho más que usted. Tome el papel del otro y a cada una de sus argumentaciones atáquelas con objeciones. Luego modifique su guión a partir de cada una de las objeciones. Por ejemplo, "¿qué hago si el tipo me dice tal cosa?". Piense además en los mecanismos de defensa que emplearán usted y su adversario. De acuerdo con la información que usted reunió acerca de él, vea si le conviene "identificarse con la empresa" (usando la palabra "nosotros" en lugar de "yo") o bien lo contrario, mostrarse como un personaje independiente para defenderse mejor. En síntesis, la información es el fundamento de su trabajo de "armado".

Califique a su adversario en términos de las dos siguientes variables:

A) Racionalidad. ¿Sus argumentaciones están basadas en los hechos o en los sentimientos?

B) Forma de comunicar. ¿El sujeto prefiere hacer preguntas (estilo periodístico) o se dedica a contar (estilo narrador)?

En el cuadro N° 65 se muestra una matriz que evalúa las cuatro combinaciones de estas dos variables y sus resultados en términos de arquetipos negociadores:



Cuadro Nº 65

Si utiliza el mismo modelo para calificarse a usted mismo, entonces tenga presente que los estilos cruzados son absolutamente desaconsejables en cualquier negociación. Si usted es afectuoso, nunca negocie con un impulsor, y viceversa, si usted es expresivo, nunca negocie con un analítico, y viceversa.

3) *Explorar*

¡Al fin negociando! De acuerdo con su plan, usted comenzó con un estilo duro, y siente que le está dando resultados. Casi todo lo que le está diciendo su adversario usted ya lo había imaginado. ¡Ataque! ¡Que no escape! ¡Trate de confundirlo! Aun cuando a usted le esté yendo bien, háblele del pastel de manzanas que le hizo su tía. Déle forma a esto pero hágalo, es inmejorable. Transfórmese en negociador blando. Vuelva hacia atrás. ¡Que sea usted el que maneje la situación!

Haga la prueba del globo. Inflelo y pínchelo. Todo usted.

Utilice el "¿qué pasa si...?" *ad infinitum*.

Vaya para atrás y retome, modifique y confunda.

Piense en cada parte del todo y déle forma.

Encuentre "una mancha" en lo que su adversario vende, para bajarle las pretensiones.

Diga que "no" muchas veces. No se deje impresionar por el "experto" de enfrente (si él no lo necesitara a usted no estaría ahí en ese momento).

Hágale sentir que él no es el único que demanda lo suyo.

Pídale ayuda.

Hágalo invertir mucho tiempo en la negociación, así le es más difícil retirarse y usted tiene más espacio para sus condiciones.

Por sobre todas las cosas, que no queden dudas sobre ¡quién tiene la iniciativa!!!

4) *Perseguir*

Perseguir es terminar la negociación. En algún momento tiene que terminar. Si usted ha llevado la iniciativa, entonces sabe cuándo debe ser ese momento. Tome una posición. Conceda algo. Ni mucho ni muy poco. Busque ayuda si la cosa se pone fea. *Take a walk*, como dicen los *yankees*, pero, una vez más, sea usted el que termine la negociación.

Cada uno de estos factores de la negociación (información, estilo, generación de alternativas y táctica) conforman la ventaja competitiva del emprendedor.

15.6. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Cuáles son los impactos de la excelencia en las ideas tradicionales sobre administración?

b) ¿Qué criterios utilizaron PETERS y WATERMAN para medir el grado de excelencia de las empresas?

c) ¿Cómo es el triángulo de PETERS-AUSTIN?

d) ¿Qué quiere decir MBWA?

e) ¿Cómo se relaciona la estructura de las empresas con los 8 atributos planteados por PETERS y WATERMAN?

f) ¿Cómo encararía una negociación con un proveedor que pertenece a un sector fragmentado?

15.7. Casos de aplicación para los temas excelencia, cultura compartida, estructura y negociación

15.7.1. ATRIBUTOS PARA LA EXCELENCIA

Proponemos a continuación tres ejercicios para medir el impacto de cada uno de los atributos para la excelencia planteados por PETERS y AUSTIN.

Las relaciones de adecuación

Análisis de las claves ¿Ud. cree que son aplicables?	AL PAIS NIVEL 1		EMPRESAS NIVEL 2		GERENTES NIVEL 3		SINTESIS	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. Predisposición a la acción								
2. Compromiso con el consumidor								
3. Autonomía y decisión empresaria								
4. Productividad a través de las personas								
5. Valores claros y manos a la obra								
6. Diversificación pero dentro de lo conocido								
7. Estructura simple - pocos staffs y comités								
8. Conducción flexible, libertad para crear y firmeza para controlar								
I MBWA								
II CALIDAD CONSUMIDOR								
III INNOVACION								
IV LIDERAZGO - GENTE								

Análisis del grado de excelencia de cada una de las gerencias de la empresa

Análisis con relación a:	COMERCIALIZACION	FINANZAS	PRODUCCION	PERSONAL	PROMEDIO PARA TODA LA EMPRESA
1. Predisposición a la acción					
2. Compromiso con el consumidor					
3. Autonomía y decisión empresaria					
4. Productividad a través de las personas					
5. Valores claros y manos a la obra					
6. Diversificación pero dentro de lo conocido					
7. Estructura simple. Pocos staffs y comités					
8. Conducción flexible, libertad para crear y firmeza para controlar					
I MBWA					
II CALIDAD CONSUMIDOR					
III INNOVACION					
IV LIDERAZGO - GENTE					

Evalúe a cada gerencia con la siguiente escala:

1. Mala
2. Regular
3. Buena
4. Muy buena
5. Excelente

Análisis comparativo del nivel de excelencia de nuestra empresa con relación a la competencia

Análisis de las claves	NUESTRA EMPRESA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	DIF.
1. Predisposición a la acción				
2. Compromiso con el consumidor				
3. Autonomía y decisión empresaria				
4. Productividad a través de las personas				
5. Valores claros y manos a la obra				
6. Diversificación pero dentro de lo conocido				
7. Estructura simple. Pocos staffs y comités				
I MBWA				
II CALIDAD CONSUMIDOR				
III INNOVACION				
IV LIDERAZGO - GENTE				

15.8. Comentarios sobre el caso Bebidas gaseosas

Este es un caso formado por varios artículos periodísticos extraídos de un caso tan famoso como el de la "guerra de las colas".

Es muy buen caso para observar cómo el tema de la excelencia se relaciona con los conceptos de estrategia y estructura.

CASO BEBIDAS GASEOSAS

UN PIONERO

Durante cincuenta años manejó la compañía más famosa del mundo desde el virtual anonimato. Robert Woodruff tomó a Coca Cola de la mano cuando era nada más que una empresita incipiente que vendía un jarabe oscuro con burbujas. Y escalón por escalón la hizo subir hasta sentarla en la cumbre: junto con las *Stars and Stripes* (Estrellas y Rayas) de la bandera de los Estados Unidos.

De ser la patente de un vendedor de medicamentos en 1886, Coca Cola es hoy sinónimo de la mayor potencia del mundo. Se necesitó a Robert Woodruff para conseguirlo. Multimillonario casi desconocido para el público, miembro del evasivo círculo de poder de los Estados Unidos, Woodruff murió a los 95 años en el Hospital de la Universidad de Emory en Atlanta, Georgia, su ciudad natal. Hacía alrededor de 10 años que había decidido delegar la conducción directa de Coca Cola. Sin embargo, su tenacidad y su dinamismo quedaron siempre impresos en esta compañía, que es la esencia de todo lo que representa Norteamérica.

Manejaba su imperio desde su espaciosa oficina del cuarto piso del edificio de Coca Cola en Atlanta. No solía dar órdenes directas, ni firmar contratos, ni despachar memorandos. Su pobre presencia era sólida, pero invisible. Supo rodearse de un grupo de firmes individualidades, avezados hombres de negocios que no aceptaban órdenes de nadie, pero que le respondían con una lealtad incondicional. Dominaba la compañía con la fuerza de su personalidad y su incansable energía, prestando gran atención al detalle y delegando funciones a su selecto equipo de colaboradores.

En su cumpleaños 70 estaban todos reunidos en su oficina. Hacían chistes y había un clima festivo. Uno de los viejos miembros del grupo dio un discurso que refleja el costado autoritario de Woodruff, quizás el motor más importante detrás de toda su obra: "Esta fiesta está mal

organizada. Tendría que ser en honor nuestro y no de Woodruff. Somos nosotros los que hemos sobrevivido. Hoy hay docenas de nosotros aquí, pero somos solamente los casos ambulatorios, los heridos que aún podemos seguir caminando. Legiones de nosotros bajo su mando hemos vivido vidas saqueadas, corriendo detrás de barcos, ómnibus, aviones y trenes, saltando en respuesta a sus campanazos, timbrazos o bramidos, cantando nuestra letanía sin fin: 'Sí señor, sí señor, así es señor, como Ud. diga, señor'. Arrancando a nuestros hijos fuera de los colegios, arrastrando a nuestras familias alrededor del país, haciendo todo lo que no resulta natural. Nunca fue nada suficientemente duro para nosotros. Es por eso que opino que esta fiesta debería ser en nuestro honor, en reconocimiento por nuestras cicatrices, moretones y lastimaduras". Cuentan que Woodruff se unió a la carcajada general.

Ver su imperio florecer y extender sus bordes sin límites era el único tipo de recompensa que necesitaba. La pública jamás la buscó. Nunca quiso publicidad. Tampoco era algo demasiado recomendable dada su situación de poder político y económico que no abarcaba solamente la ciudad base de Coca Cola, Atlanta, sino que llegaba hasta el mismísimo Congreso.

No obstante, sus declaraciones mostraban con frecuencia un costado de modestia que muchos encontraban duro de aceptar. Solía decir así: "Mi trabajo es vender Coca Cola, asegurarme que la mayor cantidad de gente pueda disfrutarla. No soy un visionario, un oráculo o un filósofo, y dudo que mis opiniones en las innumerables áreas públicas tengan la información o autoridad necesaria para ser útiles o interesantes".

Esta era la imagen que quería ofrecer pero se sabe que los políticos de más alto rango de la ciudad tenían la llave de su oficina privada para poder llegar a verlo sin que nadie se diera cuenta. Su opinión era escuchada. Los observadores calculan que el poder en Atlanta se repartía 50-50. Un 50% lo tenía Woodruff y el otro 50% el resto. "No es que él tome decisiones —infirió un amigo— sólo que los otros no harían nada a lo que él se opusiera".

Por otro lado, Coca Cola es uno de los mayores consumidores de azúcar de todo el país, de manera que existe gran preocupación dentro de la empresa por mantener el precio de las tarifas bajo. El dominio que tiene esta empresa quedó claro durante la Segunda Guerra Mundial, cuando el azúcar estaba racionada. Coca Cola consiguió la cantidad que necesitaba alegando que los soldados americanos necesitaban el aliento que les daba una Coca a mano. Ya por ese entonces "la pausa que refresca" se había metido debajo de la piel de todos los norteamericanos.

Pero Woodruff no ganó su lugar en la *elite* de poder de los Estados Unidos sólo a través de Coca Cola. En diferentes momentos de su carrera fue director de una asombrosa e ilustre cantidad de compañías: The Morgan Guaranty Trust, General Electric, Metropolitan Life Insurance, Empire Cotton Oil, American Express, para nombrar sólo unas pocas, que agregaron una fuerte veta económica a su amplio espectro de influencia en la arena política. Pero el alcance de su brazo era aún más largo: "Si se necesitaba recolectar un millón de dólares para una buena causa y se podía hacer que Woodruff colaborara con 10.000 dólares, los restantes 990.000 estaban asegurados", recuerda alguien de Atlanta. A lo largo de su vida donó más de 28 millones de dólares para las artes y las letras de su ciudad. Era miembro benefactor del Centro Cultural y aportó 200 millones de dólares al desarrollo de la Universidad de Emory.

Los que conocían su pragmatismo y sus dotes de hombre de mundo a veces se asombraban al descubrir su costado religioso. Sólo entre amigos conversaba acerca de sus inquietudes y con ellos sólo discurría sobre sus más profundas creencias. El más confidente de todos en esta materia era el reverendo R. G. Gresham, del pueblo de Moultrie, en el estado de Georgia. Muchos lo llamaban el obispo de Coca Cola. Su labor consistía en dar sermones mensuales a Woodruff sobre religión y moral, que curiosamente ejemplificaba con símbolos de carbonatación y jarabes, haciendo alegorías a la fabricación de la Coca Cola.

En su mejor época, Woodruff se conducía como un verdadero noble. En la empresa tenía un ascensor privado que lo llevaba directamente a su oficina para evitar encontrarse con el resto del personal. Tenía al lado de su escritorio una cocina completa, con chef y ayudantes.

Pero éstas eran solamente las pocas licencias de gran lujo que se le conocían. Woodruff era un hombre informal y de gustos simples y ésa era exactamente la consigna en la decoración de sus cinco casas. La de Atlanta y el departamento sobre el East River de Nueva York parecen más las moradas de jóvenes que recién empiezan en lugar que las de uno de los hombres más ricos de los Estados Unidos.

En su estancia de Cody Wyoming, de 1900 hectáreas, solía dar largos paseos a caballo. Este lugar tenía un significado especial para Woodruff, porque había pertenecido a Buffalo Bill, uno de los pioneros norteamericanos. Tenía también una casita en Delaware y una plantación de 19.000 hectáreas en Ichuaway, la más grande de todo el Estado de Georgia.

Los que conocen su vida de cerca están seguros de que todas sus inquietudes son heredadas de su abuelo, George Waldo Woodruff. En 1828 se afincó en Columbus, Georgia, y allí murió a los 91 años, millonario. Ernest, uno de los hijos de George, se casó con Emily Winship. Robert fue el primer hijo: nació el 6 de diciembre de 1889.

Después de recibirse en la Academia Militar de Georgia, su padre lo obligó a ir al Emory College (ahora Emory University), pero la vida académica no era para él. Abandonó los estudios un año más tarde y a partir de allí su carrera no se detendría jamás. Del primer trabajito en una fundición, pasó a vender extinguidores de fuego y a vendedor de la compañía de su padre, Atlantic Icc Coal Co. Su padre lo echó por querer comprar camiones para reemplazar la flota de carros tirados por caballos, pero el dueño de la firma de camiones supo ver su genialidad y lo contrató. En pocos años se convirtió en el mejor vendedor de camiones del país entero y lo ascendieron a vicepresidente de la empresa: la White Motors. Por ese entonces, 1919, compró Coca Cola que pertenecía a Asa Griggs Candler, vendedora por mayor de medicamentos que había sido profesora de religión de Woodruff en su infancia. Candler a su vez le había comprado la empresa a John S. Perberton, un creador de medicinas, el verdadero inventor de la gaseosa.

Bajo Woodruff las ventas de Coca Cola aumentaron en siete años de 24 millones a 30 millones de dólares y las ganancias de 5 a 13 millones de dólares. Hoy, 60 años después, la compañía se diversificó, aunque la mayoría de sus ganancias (el 80%, hasta 1983) proviene de esta mezcla de jarabe con agua carbonatada, y sus ventas y ganancias se han multiplicado increíblemente: hasta 1984, fin de la era Woodruff, hubo un aumento del 30.700% en las ventas y un 12.600% en las ganancias. La obra de un genuino mago de las finanzas.

EL LANZAMIENTO DE LA NEW COKE

Las banderas rojas colgaban del techo del Teatro Vivian Ber Beaumont, en el Lincoln Center de Manhattan. Los periodistas habían sido provistos de gorros rojos y blancos con la inscripción *The new Coke is here* (la nueva Coca está aquí). Una pantalla enorme, en el medio del teatro, mostraba escenas similares en Atlanta, Los Angeles, Chicago, Houston y Toronto; era una conferencia de prensa multiciudad para anunciar un giro inesperado: Coca Cola cambiará de gusto a partir de los primeros días de mayo.

Horas antes, el gerente de Coca Cola, Roberto Goizueta, había ido con los cuatro ejecutivos y accionistas más grandes de la empresa a la caja fuerte del Trust Company of the Georgia Bank para sacar de allí la fórmula que había sido secreta y sigilosamente guardada hacía 99 años, que-

marla en un recinto cerrado y emplazar la nueva, que es tan secreta o más que la anterior.

"El nuevo gusto es más equilibrado, menos áspero, más armónico, pero no por eso menos potente", explicó Goizueta en un inglés con enorme acento cubano (es nacido y criado en La Habana). Los periodistas que asistieron a la reunión y que probaron la nueva Coca encontraron que la nueva fórmula es más dulce, menos burbujeante y un tanto más parecida a la Pepsi Cola de lo que era antes. Motivo financiero del acercamiento a la fórmula competidora: Pepsi está acelerando su inserción en el mercado intocable que la Coca mantiene desde hace más de 20 años en 155 países, donde redondea una venta anual de más de siete mil millones de dólares.

"Hasta el momento del cambio —explicó un vocero de la compañía a la prensa convocada en el Vivian Beaumont Theater— la Coca Cola controlaba casi el 22 por ciento del mercado de 23 mil millones de dólares de las sodas carbonadas, mientras que la Pepsi sólo tenía el 17 por ciento". Sin embargo, a través de una agresiva campaña publicitaria, basada en la premisa *The Pepsi Generation* (La generación Pepsi) y enfocada hacia el mercado juvenil, la competencia había estado sacando últimamente mucha ventaja en el mercado interno de sodas carbonadas, segmento que representa más del 55 por ciento del negocio de este tipo de bebidas. Los ejecutivos de la Coca Cola presentes en Nueva York y otras ciudades del anuncio se apresuraron a explicar que el desafío de Pepsi Cola no tenía nada que ver con la decisión de cambiar el gusto de la bebida más famosa del mundo occidental. La razón, según estos ejecutivos, es que Coca encontró una fórmula mejor; 'encontramos un sabor mejor y no tenemos por qué guardárnoslo. También Coca Cola tiene derecho a cambiar'. Otros miembros de la compañía explicaron que el nuevo gusto surgió en 1981, mientras se investigaba y desarrollaba la 'Diet Coke'. En el testeo surgió que una fórmula siempre sobresalía de las demás y que cuando se hizo una prueba sin avisarle a los consumidores lo que estaban tomando, el 61% de los encuestados (contra el 39%) eligió el nuevo sabor".

Pepsi no se quedó quieta. Aprovechó lo que ellos consideraron "una concesión de derrota de Coca Cola". Pepsi sacó un aviso en casi todos los diarios importantes de los Estados Unidos con una botella de su producto y un *slogan* que todavía hace ruido: "No hay duda de que esta botella ya es la sombra de un gigante".

Es más, para celebrar este triunfo, Pepsi dio asueto el viernes 26 de abril a todos sus empleados, aparte de organizar celebraciones callejeras en todo Estados Unidos.

La confusión y las olas llegaron a Wall Street también. Las acciones de Coca Cola bajaron poco menos de dos dólares, quedando a 70 dólares cada acción, mientras que las de Pepsi subían casi la misma cantidad, a poco menos de 54 dólares por acción.

DIVERSIFICACION E INNOVACION

Roberto C. Goizueta nunca conoció el fracaso. A pesar de que huyó de Cuba inmediatamente después de que Castro subió al poder, dejando atrás una vida de prosperidad y seguridad, su carrera ha estado marcada por una serie de constantes excelentes éxitos.

Pero desde que el sistema político de Coca Cola Co. destruyó su fórmula pionera de 99 años de antigüedad en favor de la nueva Coca Cola en abril de 1985, él ha estado en un verdadero aprieto. Los competidores tildaron dicha acción como el "disparate en comercialización" más grande de la época. Al mismo tiempo los adeptos a la Coca Cola —e incluso algunos embotelladores autorizados— pidieron —ofendidos— el retorno de la vieja Coca. El 11 de julio de 1985 este hecho se hizo realidad.

Este fue un extraño retroceso del hombre que despertó a Coca Cola de su anterior letargo. En cortos cuatro años, Goizueta transformó la marca de la gaseosa de Atlanta en un gigante diversificado de 7,4 billones de dólares.

Sus movimientos han definido la tradición de Coca: repuso los envases de menor repercusión; compró Columbia Pictures Industries Inc. e introdujo Diet Coca. Estos movimientos incluso han dado ganancias: las ganancias marginales se han ampliado un 20% y el precio de las acciones de Coca Cola (que en la época pre-Goizueta decrecían violentamente) se ha duplicado desde que él tomó el lugar en 1981.

Goizueta ha sido el valiente emprendedor del cambio en una organización "paquidérmica" como Coca Cola. Altamente organizado y meticuloso, logró nada menos que mover de raíz la cultura de Coca Cola.

"Roberto se pone a sí mismo altos límites y espera de todos gran eficiencia en alcanzar ese nivel", comenta un ex-gerente de finanzas. "Ha terminado en alrededor de 3 años con los cuerpos nocivos que disipaban a Coca de su energía".

Reemplazó a alrededor de una docena de ejecutivos que no se adaptaban a la estructura de Coca "para dejar a personas que sabían que Coca no es un negocio usual". Además instituyó una regla de management de "puertas abiertas" que fomentaba la innovación y el libre intercambio de ideas.

A pesar de sus éxitos, Goizueta se encontró perseguido por un grave problema: la continua declinación de la posición de mercado de Coca contra Pepsi Cola. La Cola competidora ha estado vendiendo más que

Coca Cola en los negocios de comida de U.S.A. desde 1977. Y Coca ha sido incapaz de refutar el desafío de Pepsi, el cual convenció a los americanos que el gusto de Pepsi era mejor que *The Real Thing*.

Goizueta fue muy sorprendido por el alboroto que acaeció a partir de la eliminación de la Coca original. Pero la sorpresa fue consecuencia de esta "repartición de papeles" donde ejecutivos internacionales han llevado las operaciones globales de Coca pero no estuvieron en contacto con el significado simbólico de su propio producto.

"Si nosotros tuviésemos todavía alguno de esos 'buenos chicos' del Sur (por Atlanta) en nuestra empresa en lugar de este plantel internacional, puede ser que esto nunca hubiese ocurrido", asegura un embotellador autorizado en el Sur. "Ellos perdieron el misticismo de Coca Cola, si es que alguna vez lo conocieron totalmente".

MEMORIA ERRATICA

Si miramos retrospectivamente, la decisión de Goizueta de alterar la fórmula parece casi inevitable. El surgió como gerente ejecutivo luego de uno de los peores períodos en la historia de la compañía. A pesar de que el autocrático ex-patrón, J. Paul Austin, había conseguido más de una década de fuerte crecimiento, los últimos dos años y medio de su puesto como gerente ejecutivo estuvieron marcados por un empeoramiento general y una alta confusión.

Austin sufrió tempranos efectos de su enfermedad. Su memoria se tornó errática. "El podía decir a los gerentes que hicieran algo un día, y luego preguntar al otro día por qué habían hecho semejante estupidez", dice un ex-ejecutivo de Coca Cola. Austin podía, incluso, desviarse a una oficina equivocada y ordenar a la persona que estaba detrás del escritorio que se fuera. A pesar de todos estos inconvenientes, Austin ha podido darse cuenta de su enfermedad. Nombró en 1980 a Goizueta y otros seis ejecutivos vicepresidentes. Los siete hombres, conocidos como "la viceescuadra" o "los siete enanitos", lucharon para sacar a Coca del aprieto en que se encontraba.

Austin favorecía a Ian Wilson, como próximo gerente ejecutivo. Incluso agasajó a Wilson y su mujer con una cena en un lujoso restaurante de Atlanta para celebrar el próximo nombramiento de Wilson. Pero la decisión de Austin no fue admitida por Woodruff, quien tomó en cuenta a un activo joven ejecutivo llamado Roberto Goizueta.

Woodruff invitaba a Goizueta a almorzar casi todos los días en uno de los cuartos privados de Coca Cola y generalmente invitaba a Goizueta a las "plantaciones" Woodruff en Georgia del Sur, donde el anciano hombre gustaba de la caza de liebres. "Woodruff creía en la eficiencia de Roberto y su exigencia en cuanto a la calidad", se comenta. "Al contrario que con Paul, quien era muy reservado, Roberto solía compartir todos los detalles de los negocios con Woodruff". Hasta la muerte de Woodruff, a los 95 años, Goizueta visitó a su consejero dos veces por semana aproximadamente.

MOMENTOS DE SATISFACCION

Fue duro para Goizueta adaptarse al perfil tradicional del ejecutivo de Coca Cola. Hijo de un adinerado dueño de una plantación de azúcar en La Habana, Goizueta ingresó a los EE.UU. a los 16 años de edad para ingresar al Chesire Academy, una exclusiva escuela preparatoria. Goizueta prácticamente no hablaba inglés cuando llegó, pero usando un diccionario y "mirando las mismas películas una y otra vez", rápidamente aprendió el idioma. Ese mismo año era el mejor alumno de la clase. "Fue el momento de mayor orgullo en mi vida", dijo. Se graduó en la Universidad de Yale en 1955 con el título de ingeniero químico y retornó a Cuba. Decidió no ayudar a manejar la plantación de su padre (un atípico proceder en ese tiempo). "Es muy latino querer poseer su propio negocio", dice Goizueta. "Pero yo siempre me he sentido más confortable formando parte de una escena más grande".

En lugar de trabajar con su padre, contestó un aviso de un diario de lengua española para trabajar en los laboratorios de investigación de Coca en Cuba. Podría haber permanecido allí de no ser por el advenimiento de Fidel Castro. En 1959 Goizueta, su esposa y sus tres hijos dejaron Cuba, un mes después de que Castro tomó el poder y expropió los negocios cubanos de Coca. Goizueta llegó a los EE.UU. con 20 dólares.

"Todos esperaban volver a Cuba", recuerda él. "En el aeropuerto de Miami mantuve registro de dónde estaba nuestro equipo para la hora de la vuelta, pero nos dimos cuenta de que no podríamos volver".

DIRIGENTE GREMIAL

Goizueta se asentó en Miami y periódicamente viajaba a las Bahamas, donde estaba en contacto con las investigaciones químicas de Coca, buscando posibilidades. A pesar de la reputación que había conseguido como imaginativo y prudente investigador, empezó a hacerse conocer como un brillante administrador. "En los laboratorios no era un innovador en absoluto", dice un alto ex-ejecutivo de Coca. "Pero era un astuto político gremial: un 'limpiador de pupitres', un 'exigente en cuanto a cali-

dad, al detalle y al instante'. Conocía dónde estaba cada grano de arena en la oficina".

Goizueta entró a la oficina principal de operaciones de la compañía en 1965, entre los primeros de una nueva "raza" de ejecutivos de Coca Cola. En lugar de elegir gerentes de la vieja línea de familias de Georgia, Woodruff y Austin miraban cada vez más la rápida expansión de Coca en las operaciones exteriores para sus futuros líderes.

Durante las décadas del '60 y del '70, Austin trajo varios jóvenes ejecutivos a Atlanta, los que luego formaron el núcleo ejecutivo de Coca. El egipcio Ayoub, el alemán Claus M. Halle (ahora a cargo de las operaciones internacionales en 155 países) y el argentino Brian G. Dyson. El presidente Donald R. Keough, oriundo de Iowa, bromea que es la "muestra americana" de la compañía.

Goizueta continuó con su vocación internacional pero transformó al imperio Woodruff en su propio imperio. Hasta no hace mucho tiempo —1981— había una sola Coca Cola y en los días de Woodruff existía tan sólo un envase —de 6 y 1/2 oz.— en botella de vidrio (hoy sólo un décimo del 1% de toda la Coca Cola se vende en esa botella).

Lo que estaba considerado como una herejía hasta el momento, Goizueta usó la sacrosanta marca de la compañía en Diet Coca. En menos de 3 años la Diet Coca se convirtió en la tercera vendedora de gaseosas de EE.UU. Alentado por este éxito, Goizueta puso el nombre de Coca a otras cinco gaseosas y además brindó este privilegio a una línea de ropa.

"DESPIDANLO"

Cambió a Coca en los aspectos más sutiles. Woodruff, un financista conservador, aborrecía las deudas. Pagó todos los préstamos de la compañía justo a tiempo para la gran depresión, una prudente estrategia fiscal que probablemente salvó a Coca de hundirse. Cuando supo que un jefe de la oficina de finanzas quería pedir prestados 100 millones de dólares al 9,75 para financiar el nuevo edificio, Woodruff replicó: "Despídanlo". Coca no pide préstamos de dinero. Cuando Goizueta asumió, menos del 2% del capital de Coca estaba en deudas a largo plazo. Desde entonces, Goizueta las incrementó al 18%, utilizando el dinero para reestructurar Coca Cola e invertir en nuevas películas de Columbia. Dijo que no tenía miedo de incrementar la capacidad de deudas de Coca si eran llevadas a cabo acciones correctas.

Quizá los cambios más significativos que realizó Goizueta tienen que ver con el estilo de management: creó una atmósfera que permitía el florecimiento de nuevas ideas. Habiendo tomado el poder luego de la "era Austin", Goizueta es particularmente sensitivo a la destrucción potencial que implica la no coordinación entre los altos ejecutivos.

Pero Goizueta está muy bien custodiado, insiste en que él y sus tres más altos ejecutivos —Keough, M. Douglas e Ira C. Herbert— se ponen de acuerdo antes de poner en marcha cualquier decisión. En efecto, Goizueta una vez vetó una adquisición importante porque uno de los miembros del equipo la desaprobó.

Sin embargo Goizueta es un jefe exigente con poca tolerancia para los errores. No piensa dos veces en echar a un ejecutivo si su desempeño es pobre. "Las relaciones personales no tienen nada que ver con los negocios para él", comentó un entrevistado. "Quiere a alguien hoy, y mañana lo odia". Dice Goizueta: "Me irrita que alguien no haga su trabajo".

Goizueta parece ser igualmente exigente con sí mismo. Se levanta todas las mañanas a las 5,30 hs., usando el tiempo anterior a su oficina para leer el periódico de la mañana o escribir cartas. Las pocas veces que llega tarde a su oficina de Lincoln, generalmente pregunta a sus altos ejecutivos acerca de las noticias del día.

Tiene prohibido a las capas gerenciales más altas tomar vacaciones en verano, la temporada de las gaseosas. En efecto, él ve poca necesidad de vacaciones. Algunos ejecutivos de 20 años de antigüedad, autorizados para tomarse 2 ó 3 semanas, generalmente toman algunos días. Desde que comenzó su carrera, Goizueta ha tomado sólo una semana de vacaciones por año, a pesar de que su esposa lo ha convencido para que tome dos semanas por año.

REPITIENDO LAS PALABRAS DEL ABUELO

Cualquiera que toma contacto con Goizueta sale impresionado con su intensidad e intelecto. "Su mente parece una 'pieza de cristal'", dice el exvicepresidente de marketing de Coca, ahora ejecutivo en Stroh Brewery Co. en Detroit. "Mira a través de los problemas y pega justo en el centro del asunto. Además tiene una tendencia filosófica, usa muchos aforismos cubanos, parafrasea mucho a su abuelo", dice Francis T. Vincent Jr., Presidente de Columbia. Goizueta dice que simplemente goza de la gimnasia mental.

De acuerdo con sus raíces de ingeniero, Goizueta es obsesivo con los detalles. Chequea la caja diaria resultante para determinar cómo las películas de Columbia han caminado, monitorea la lista de precios de Coca varias veces al día, y su curiosidad llega a todos los aspectos.

"Quiere la perfección", se dice. "Los fines de semana puede llevarse proyectos o discursos de sus ejecutivos más altos y hacerles correcciones.

El jefe de la oficina de finanzas maneja una enormidad de moneda extranjera utilizada por Coca. Nosotros acostumbramos hacer pequeñas apuestas del cambio extranjero. El acostumbra hacer caminatas por mi oficina, jugándome un dólar a que la libra esterlina llegará a alguna cotización".

PERDER PESO

La atención puesta por Goizueta a los detalles es más llamativa en cuanto a su impecable apariencia. El es pulcro, elegante, su peso no ha cambiado en los últimos ocho años. Los amigos lo describen como el hombre de la pasión y la disciplina. "Puede buscar una barra de chocolate alrededor de toda la oficina", dice un entrevistado, "pero cuando encuentra una, sólo le da un mordisco".

Goizueta también presta atención a la apariencia de los otros. Generalmente habla a los gerentes de aspecto informal o pasados de peso, incluso una vez hizo mandar a un vicepresidente obeso a una clínica para adelgazar. El presidente de Coca es diferente fuera de su oficina. Le fascina jugar golf con su esposa, leer, descansar al sol de las costas de Georgia y escuchar los conciertos de la Atlanta Symphony Orchestra. En los eventos sociales, Goizueta es un entretenido conversador. "El es el tipo de persona con las cuales a uno le gusta conversar", dice el senador de Georgia Sam Nunn, quien conversa con Goizueta periódicamente. "No es obstinado ni ególatra". Así como pone distancia en el primer encuentro, rápidamente entra en confianza y en poco tiempo puede hacerse de amigos, de ésos que quiere y respeta como Herbert A. Allen, el ex-presidente de Columbia, que ahora pertenece a Coca Cola.

"Todos acostumbraban a decir que no había forma de que Herbert fuera a Atlanta para un encuentro. Herbert mismo decía que no lo había hecho en más de un año. Pero después de un año dijo: 'realmente me gusta este tipo'; ahora va a Atlanta todo el tiempo".

Aunque se piense que Goizueta es adinerado —ganó alrededor de 1,5 millones de U$S en salarios y bonificaciones el año pasado— siempre ha tendido a la vida modesta. Habita en la misma casa que compró hace 20 años cuando arribó a Atlanta (valor de mercado U$S 150.000). Pero Goizueta no se priva de vivir bien; "las prioridades cambian cuando uno va siendo mayor", dice, "quién sabe, algún día quizás quiera una casa más grande". Pero sus amigos dicen que su experiencia en Cuba, donde la revolución le quitó todo el lujo a la familia, le hizo pensar que hay cosas más importantes que las posesiones materiales.

El recuerda siempre aquella experiencia. "Ello da a uno algo así como fortaleza interna", asegura, "y lo ayuda a mirar las cosas desde otra perspectiva. Un amigo mío me llamó el otro día y me dijo: 'vos pasaste situaciones diez veces peores que la Nueva Coca'", dice Goizueta.

En las semanas posteriores a su decisión de eliminar la vieja Coca, incluso sus amigos suponían que se debía sentir el blanco de las críticas públicas. "Debe sentir un tremendo dolor", decía un ex-ejecutivo de Coca. "Esto lo está tragando". Antes de admitirse una equivocación, Goizueta se tomaría un vaso de Pepsi. Pero él y sus otros ejecutivos de Coca se sorprendieron mucho con la pública reacción ante la decisión de destruir la Coca Cola original.

"Sabíamos que algunas personas iban a sentirse enojadas, pero no hubiésemos imaginado jamás la profundidad de ese enojo", dice Goizueta. "Así como yo no pude predecir el desgarro emocional que sentí al irme de Cuba, no se puede cuantificar la emoción".

En el pasado, Goizueta ha abandonado otras estrategias que puso en marcha. Coca compró Ronco Enterprises Inc. en 1982 en un intento de dar principio al negocio de la pasta internacional. Pero dos años después Goizueta vendió los negocios luego de decidir que Ronco no había encontrado las metas financieras. En 1983 vendió Wine Spectrum y el nombre de la marca Taylor.

EL TIEMPO DIRA

Para muchos, la decisión de volver al mercado la vieja Coca demuestra el pragmatismo de Goizueta. "Dos Colas dulces" —tres, con la nueva Cherry Coca— "son mejores que una", dice.

Mientras Coca tiene el 18% del mercado "consumidores directos", la compañía cree que estas tres marcas dulces pueden llegar a sumar el 26% en un corto período. "El tiempo va a decir, pero espero que esto dé resultado", dice. Puede llegar a haber problemas en las oficinas ejecutivas de Coca si la nueva estrategia se "pincha".

Alguno —dice un individuo bien informado— va a pagar el precio, no importa qué tan bien se haya desempeñado hasta ahora. "Si esto no anda, la gente responsable de esta nueva decisión va a ser despedida", dice un ex-ejecutivo. "Cualquiera que sea culpable, Roberto le cortará el cuello despacito".

Algunos temen que Goizueta esté rodeado por hombres sumisos que son demasiado tímidos para cambiar lo que aparenta ser una actitud que predomina si la estrategia Multi-Cola tiene éxito; de cualquier modo puede estar muy fuera del control de Coca.

Muchos minoristas dicen que no van a dar a la Nueva Coca más lugar en sus estantes. Alrededor de un tercio de la Coca en EE.UU. sale de es-

tablecimientos de comida rápida como McDonald's. Los dueños de los restaurantes podrían también jugar un papel importante en determinar cuál es la Coca que se vende más. Si McDonald's, quien atiende alrededor de 500 millones de personas por mes, decide poner Coca Cola clásica en sus canillas más que la Nueva Coca, la compañía va a tener serios problemas en convencer a los consumidores de que la Nueva Coca es para ellos.

APENAS UNA ALEGRIA

La mayor decisión de todas va a ser posicionar la Nueva Coca a través del mundo. Como la compañía recibe más de la mitad de sus ganancias de las ventas internacionales, algunos funcionarios dicen que el nuevo producto está concebido con la idea de incrementar el consumo fuera de EE.UU.

Goizueta dice que la producción a nivel internacional va a comenzar pronto, pero algunos embotelladores autorizados internacionales temen que se repita la experiencia de los EE.UU. y no desean la Nueva Coca. Algunos embotelladores dicen que prefieren mantener la Coca original.

Otros están tan contentos como los americanos de que la vieja Coca se haya mantenido. "La gente pregunta a nuestro personal: ¿por qué una nueva fórmula?", dice Peter Burfent, un embotellador autorizado en Bonn.

Si Goizueta tiene que negociar con los violentos "contraataques" internacionales, sus problemas recién empiezan. Pero él está conforme con la estrategia de la compañía. "Si yo hubiera conocido en abril lo que conozco hoy, definitivamente habría lanzado la Nueva Coca", dice. "En tal caso yo podría haber dicho que planeé la jugada completa", y su experiencia con la Nueva Coca no frena sus ansias de tener riesgos. "Un antiguo jefe una vez me dijo que yo era un hombre de acción", dice Goizueta. "Pero yo quiero citar al poeta ANTONIO MACHADO que dice: 'se hace camino al andar'."

¿SE VUELVE ATRAS?

"Fue una hábil maniobra para vender más Coca a la nueva generación que se estaba volcando a Pepsi", comentó Jerry McGee, directivo de la ineludible Ogilvy and Mather del 58 de Madison. Los que hablaban de locura, en cambio, explicaban que la coexistencia de la Coca tradicional con la nueva sería imposible en los abarrotados negocios, que cuentan ya con cuatro variantes de la gaseosa (incluidas la versión con y sin cafeína), la dietética, la Tab y otra con gusto a cereza.

Los motivos que motorizaron el cambio fueron evidentes: 1.500 llamadas telefónicas diarias a la empresa y unas 12.000 cartas mensuales de protesta por haber abandonado la fórmula de casi 100 años de la bebida.

"Más que un nombre, ustedes han destruido un símbolo del capitalismo y la democracia", coreaban los más patriotas. Otras quejas: la nueva Coca era más aburrida, aguada y con una inaguantable similitud a la Pepsi.

El directorio de la empresa se reunió en sesión extraordinaria y se decidió que así como se habían gastado 20 millones de dólares en lanzar la nueva fórmula, se invertiría otro tanto en el reingreso al mercado de la de gusto tradicional. Resultado: el 60 por ciento de la generación joven se volcó por la nueva fórmula y el 40 restante se quedó con la original, con lo que Coca Cola acortaba así los avances de Pepsi entre los *teen agers*. Al final de los cómputos, Coca Cola había reconquistado una ventaja del 19 al 22 por ciento en ventas, lo que es abismal al recordar que cada punto representa unos 200 millones de dólares de diferencia a favor. Para colmo, sus acciones en Wall Street después del maremoto subían a 2,37 dólares cada una, mientras que las de Pepsi bajaban 75 centavos.

Sonrientes con una lata de la vieja Coca en mano, Keough y Goizueta explicaban así el milagro a la prensa: "Coca Cola es un maravilloso misterio americano. Un hermoso enigma. Y no se puede medir, al igual que el amor, el orgullo o el patriotismo".

Al saberse la resolución hubo celebraciones en todos los locales que los fieles de *Old Coke* habían habilitado en los Estados Unidos. Barry Tilbury, un gigante pelirrojo vestido con una remera blanca donde se veía el símbolo de resistencia (una botella de *New Coke* insertada en el círculo rojo de prohibido estacionar) declaró que decir que Coca Cola es un maravilloso misterio americano o banalidades por el estilo podría estar muy bien para tapar una gran falta de tacto, pero lo concreto era que cambiar el gusto de una bebida centenaria es ignorar deliberadamente a casi la mitad del pueblo norteamericano. Al fin y al cabo, optar por el gusto de una gaseosa es también una forma de ejercer la libertad. Pero mientras Coca Cola serena a sus consumidores, la tormenta crece en Pepsi Cola, cuyo presidente, Roger A. Enrico, ha convocado a una reunión urgente para contrarrestar el avance rival.

Cuestionario del caso "Bebidas gaseosas"

1. Analizar las distintas personalidades, actitudes y aptitudes de Roberto Woodruff, J. Paul Austin y Roberto G. Goizueta.

2. Delinear las estrategias de Coca Cola desde sus comienzos, analizar los cambios producidos por Goizueta.
3. Analizar las diferentes situaciones que desencadenaron el lanzamiento de *New Coke* y Coca Cola tradicional.
4. Describir los movimientos realizados por Pepsi Cola.
5. Analizar detalladamente las estrategias seguidas por Roberto Goizueta.
6. Comentar a partir de las matrices B.C.G. (modificada); YIP; Cadena de Valor; Triángulo de PETERS; Atributos de En busca de la excelencia; Matriz actitudinal de la demanda y Análisis de fuerzas competitivas de M. PORTER, los distintos períodos atravesados por Coca Cola. También: Grilla acción-visión .
7. Comentarios personales acerca de los posibles escenarios a desarrollarse en el futuro.
8. Analizar los cuatro componentes de la estrategia en los casos que crea necesario.
9. Comentarios personales en general.
10. ¿Cómo analizaría el cambio cultural producido por Goizueta?

Algunos de los temas que pueden ser analizados en este caso son:

a) Formulación de estrategias.
b) Implementación de la estrategia.
c) Cultura.
d) Componentes de la estrategia.
e) Matriz de YIP.
f) Evolución de las ideas en administración.
g) Movimientos de ataque y defensa.

La información que incluye este caso ha sido extraída de revistas, diarios y libros de venta libre.

15.9. Comentarios sobre el caso Zapatillas

Figura a continuación un ejercicio muy ilustrativo para aplicar, de modo simulado, los conceptos sobre negociación. Los alumnos pueden aprender ciertas técnicas de negociación aplicándolas en la "práctica" a partir de la utilización de este ejercicio.

CASO ZAPATILLAS

Una de las alternativas más convenientes para "llevar a la práctica" los elementos sobre estrategias de comercialización y administración estratégica es la simulación de las condiciones reales de un mercado determinado. La experiencia que mejores resultados nos ha dado en este tema fue la simulación sobre el sector "zapatillas".

El ejercicio es llevado a cabo siguiendo la mecánica que describiremos a continuación:

Primer paso

Se forman tantos grupos de alumnos como cantidad de marcas se pretende representar en la simulación. Por lo general, en el caso Zapatillas armamos entre ocho y diez grupos de cinco o seis personas cada uno.

A cada grupo se le asigna una marca determinada y la información necesaria como para que puedan conocer la estructura de costos de dicha marca.

Por ejemplo:

— Mercado total: XXXXX unidades.
— Costo de producción: $ XX a 30 días.
— Costo de estructura: $ XXXXX
— Costos variables de comercialización: XX%

Además, es conveniente establecer un costo financiero mensual general para todas las marcas.

Los equipos conocen cuáles son las marcas competidoras, pero no conocen cuál es la estructura de costos de éstas.

Con algunos días de preparación y de acuerdo con esta información; a la cantidad de unidades que se proyecta vender; al posicionamiento que quiere dársele a la marca; a la presión competitiva esperada; a la imagen supuesta del producto; a la rentabilidad esperada; etc., el equipo de alumnos confecciona una lista de precios contemplando las posibles variantes de venta, teniendo en cuenta descuentos por pronto pago, promociones especiales, IVA, plazos, etcétera.

Segundo paso

Contando con la ayuda de auxiliares docentes o, si es posible, con personas interiorizadas en el mercado a simular, se forman los "comercios" que comprarán los productos ofrecidos por los alumnos.

Cada comerciante tendrá un monto de compras de acuerdo con su envergadura, y su función será comprar los productos que "venden" los alumnos para armar su stock, consiguiendo las condiciones más convenientes para él. El comerciante elegirá la cantidad de marcas que desea "trabajar". No está obligado a comprar todas las marcas ya que sus elecciones dependerán, más que nada, de las condiciones obtenidas y del posicionamiento deseado para su comercio.

El alumno conocerá el nombre del comercio, ubicación geográfica y algunos datos adicionales, pero no conocerá su monto máximo de compra. Por lo general, la cantidad de comercios es aproximadamente igual a la de marcas. Al ser el tiempo de la simulación limitado, es conveniente evitar armar una gran cantidad de comercios ya que algunos pueden verse obligados a "apurar sus compras" para cumplir con sus montos de compra.

Tercer paso

Formados los equipos "vendedores" y "compradores", se procede a la simulación en sí misma. Cada "comercio" se ubica en sectores suficientemente separados (si es posible en aulas diferentes) y los alumnos "recorren" (también por separado) cada uno de los "comercios" (o los que consideren interesantes) intentando "vender" sus productos. Cada parte anotará las cifras y precios acordados para luego, en el cuarto paso, obtener resultados totales del caso.

En este tercer paso, son válidos todos los procedimientos que se dan normalmente en el mercado: se pueden dar precios "inflados" para luego simular descuentos; el comerciante puede renunciar a parte de una compra en cualquier momento; los vendedores pueden iniciar una "guerra" de precios; los compradores pueden perder gran cantidad de tiempo con los vendedores sin comprar absolutamente nada; pueden utilizarse los últimos momentos de simulación para concretar compras bajo condiciones más convenientes; etcétera.

Cuarto paso

En base a los datos obtenidos surgirán resultados tales como:

1. Ranking de participaciones en el mercado.
2. Ranking de facturaciones.
3. Ranking de unidades vendidas.
4. Ranking de precios promedio.
5. Ranking de porcentajes de rentabilidad.

6. Márgenes de utilidad.
7. Curva "U" de PORTER (rentabilidad y participación en el mercado).
8. Matriz actitudinal de la demanda (de acuerdo con el posicionamiento logrado a través del precio, comercios abarcados, cantidades vendidas, etcétera).
9. Matrices del *Boston Consulting Group* (tradicional y modificada), teniendo en cuenta las participaciones en el mercado o las ventajas competitivas supuestas de acuerdo con los resultados en general.
10. Márgenes de error respecto de las cantidades proyectadas y efectivamente vendidas.

15.10. Comentarios sobre los casos Dacar y Leandrito

La particularidad de estos casos es que son cortos pero con muy buen material para desarrollar, fundamentalmente, el tema de cultura.

Son casos reales aunque con los nombres cambiados.

CASO DACAR S. A.

Dacar S. A. es una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de cocinas. Su dueño es el Sr. Nicolás Llano, 67 años. Dacar S. A. comenzó sus actividades en 1960, por lo que Nicolás Llano conoce perfectamente todos los procesos tanto industriales como administrativos. Desde un comienzo las tareas administrativas estuvieron a cargo de Pablo Rico, de 59 años, ex empleado bancario e "incansable colaborador", según Nicolás Llano.

Jorge Cáceres, cuñado de Nicolás Llano, se ocupaba de las tareas de producción. Desde un principio la empresa jamás contó con un área de comercialización, ya que los productos "se vendían solos y además Nicolás es muy inteligente y preparado para reconocer cómo y cuánto vender", aclara Pablo Rico.

En 1970, al notar una buena proyección del negocio, deciden duplicar el tamaño de sus instalaciones e incorporar una importante cantidad de personal. Junto con estas modificaciones ingresa a la empresa Juan Manuel Llano, hijo de Nicolás, para ocupar el nuevo cargo de gerente de planeamiento, ocupándose de todo lo relacionado con el desarrollo del ne-

gocio "cocinas" y de investigar la posibilidad de entrar en nuevos mercados con nuevos productos.

Juan Manuel Llano decide en 1971 realizar un viaje de tres meses a Oriente y los Estados Unidos para "vislumbrar nuevas posibilidades"; a pesar de lo positivo que podría resultar el viaje, Rico no estuvo muy de acuerdo ya que no lo consideraba necesario.

"La incorporación del horno a microondas es casi imprescindible. Las tendencias se modifican día a día y la cocina tradicional es, cada vez más, un producto obsoleto. Las comidas congeladas ya son un hecho y la relación 'Freezer-microondas' es en U.S.A. una dupla inseparable"; esto fue parte de las conclusiones de Juan Manuel al volver de su viaje.

Promediando la década del '70, Dacar S. A. consigue la licencia de una prestigiosa organización japonesa para la distribución y ensamble de productos electrónicos y paralelamente instalan una planta industrial en el Sur del país. Esta situación generó la necesidad de una "reestructuración de la empresa ya que nos estamos agrandando y no podemos perder el control".

Una reunión dirigida por Nicolás Llano pone inicio a la nueva etapa: Jorge Cáceres tendría a su cargo la planta en el Sur, tomando las decisiones que sean necesarias para el manejo del personal y la producción. Allí se ensamblarían radios y grabadores, mientras que en Buenos Aires continuaría funcionando la fabricación de cocinas. Pablo Rico explicó durante la misma reunión las características de la licencia por él conseguida. A partir de ahora quedaría a cargo de la gerencia de finanzas y administración. Juan Manuel Llano pasaría a formar parte de la comisión de desarrollo y proyección de nuevos productos, dirigida por él mismo y constituida por empleados designados por él.

A fines de 1982 se notan fuertes dificultades en las ventas, ya que los distribuidores mayoristas habían reducido paulatinamente sus compras.

Al ver este panorama y tomar conciencia de la baja rentabilidad, Nicolás Llano y Pablo Rico deciden incorporar a Fernando Núñez, contador público nacional e íntimo amigo de Rico, para que tuviera a su cargo el área de control presupuestario y análisis de costos. Este departamento estaría a cargo del departamento de administración y finanzas.

En uno de los informes mensuales de la comisión de desarrollo y proyección de nuevos productos, Juan Manuel Llano propone la incorporación de multiprocesadores para ser fabricados en el Sur. Nicolás explicó a su hijo la difícil etapa por la que estaba atravesando la empresa, lo que hace que Juan Manuel también tome conciencia del futuro económico y en un nuevo informe mensual analice la posibilidad de importación de productos de cualquier otro ramo.

Las ventas siguen cayendo y en 1985 Nicolás y Pablo reconocen que la situación en que se encuentra la empresa obedece a errores de su propia incumbencia y están dispuestos no sólo a corregirlos, sino a modificar la estructura para llegar en corto plazo a una situación de liderazgo en el mercado. Para esto estiman conveniente la ayuda crediticia, con la cual pudieron contratar a un reconocido grupo gerencial de una importante empresa del mismo ramo.

Ingresaron a Dacar S. A.: un gerente de ingeniería industrial, un gerente de comercialización, un gerente de relaciones públicas, un gerente de publicidad y un gerente de desarrollo de producto.

Luego de cinco meses de análisis, éstas fueron las conclusiones y los planes del nuevo equipo gerencial:

Gerente de ingeniería industrial: "El mantenimiento de las plantas no es satisfactorio. Se está perdiendo confianza en la calidad de nuestros productos debido a un deficiente control de calidad. Pero tenemos una gran ventaja: el traslado de la mercadería del Sur a Buenos Aires. Este control de calidad es infalible; si los aparatos aguantan semejante viaje, no se rompen jamás. Nuestro plan se basa en un control estricto del personal de producción y en el aumento de productividad. Serán fundamentales los cursos de capacitación para operarios y el incremento de horas extras".

Gerente de comercialización: "En estos momentos no somos líderes en el mercado. Nuestro producto está muy mal posicionado. A pesar de que los especialistas reconocen a nuestros productos como los mejores, la gente no se da cuenta. El mercado está equivocado y nuestra meta es que se dé cuenta de lo que es bueno. Existen muchos líderes, fundamentalmente dos: uno que vende muy caro y otro que está enfocado al mercado menos pudiente. Yo creo que ubicarnos en la mitad sería lo mejor".

Gerente de publicidad: "La publicidad hecha hasta ahora es deficiente y se nota que no está realizada por especialistas. Ocupamos los horarios menos significativos en T.V. y casi ni existe la publicidad gráfica. Queremos reposicionar al producto con buena y abundante publicidad. La gente debe conocer las características de nuestros productos".

Gerente de desarrollo de producto: "Desarrollaremos nuevos productos. Nos basaremos fundamentalmente en investigar las características de los productos de la competencia y tratar de imitarlos. Para empezar puede ser un buen camino. Una vez que crezcamos, vamos a poder desarrollar nuestros propios productos. El mercado es muy grande, con tomar sólo un 15% ya obtendríamos rentabilidad. Lo más importante es la eficiencia".

Pablo Rico, Jorge Cáceres, Juan Manuel Llano y Nicolás Llano escucharon con atención las propuestas y opiniones manifestadas por el nuevo equipo gerencial en la reunión.

CUESTIONARIO DEL CASO "DACAR S. A."

1. Dibuje el organigrama de la empresa.
2. Ubique en la grilla visión-acción a los principales personajes de Dacar S. A.
3. ¿Cuál es la cultura de la empresa? ¿Cómo la relaciona con la estructura? ¿Cómo la relaciona con la estrategia?
4. ¿Cómo es la estructura de Dacar S. A.? ¿Cómo fue evolucionando a través del tiempo?
5. Comente las características de los sistemas de comunicación, influencia, información y control en Dacar S. A.
6. ¿Cuáles son las razones, según Ud., que llevaron a la empresa a la difícil situación de 1985? ¿Qué opina de la decisión de Nicolás Llano y Pablo Rico en ese momento? ¿Qué hubiera hecho Ud.?
7. ¿Cuál es su opinión acerca de las propuestas de cada uno de los nuevos gerentes? ¿A qué modelo estratégico corresponden las propuestas?
8. Puntos fuertes y débiles de Dacar S. A.
9. Amenazas y oportunidades para Dacar S. A.

ALGUNOS DE LOS TEMAS QUE PUEDEN SER ANALIZADOS EN ESTE CASO SON:

a) Matriz visión-acción.
b) Cultura.
c) Transformación organizacional.
d) Estructura.
e) Modelos estratégicos.

CASO LEANDRITO S. A.

Leandrito S. A. es una empresa productora y comercializadora de juguetes inflables para chicos. Hace 25 años que está en el mercado y según su dueño, el Sr. Leandro Cáceres, "diversificamos constantemente ya que todos los años lanzamos un modelo nuevo al mercado".

Las ventas se incrementaron progresivamente en los primeros 20 años, ya que Leandrito S. A. producía nuevos modelos dos veces por año (Reyes y Día del Niño).

Leandrito S. A. siempre fue líder en el mercado y en los últimos cinco años hizo lo imposible para mantenerse líder. Su participación en el mercado de juguetes inflables fue sucesivamente la siguiente:

Primeros 10 años	40% - 50% aprox.
Años 10-20	65% - 70% aprox.
Ultimos 5 años	75% aprox.

La participación en el mercado era cada día mayor, razón por la cual Leandro Cáceres insistía con la producción de su exitoso producto "Punching Ball" inflable.

Este producto daba a Leandrito S. A. un 75% de sus ventas, aproximadamente, y año a año era modificado con nuevos personajes de moda para niños.

Las maquinarias de Leandrito S. A. fueron traídas de Europa hace 25 años y desde entonces no fueron modificadas, ya que Leandro Cáceres las consideraba apropiadas.

Los productos de Leandrito S. A. eran totalmente accesibles. Las encuestas de mercado realizadas en 1982 arrojaban respuestas tales como: "Los Punching Balls Leandrito sirven para el entretenimiento de mi hijo y además son realmente económicos; puedo comprar uno cada año".

Los proveedores de Leandrito S. A. eran fundamentalmente dos fábricas de plástico. Uno de ellos era requerido frecuentemente para la fabricación anual, su denominación comercial: Plásticos Luján S. A.; su dueño: Roberto Aisenter. Viejo amigo de Leandro Cáceres, Roberto Aisenter lo proveía mensualmente de la mercadería necesaria. Un sistema habitual, sencillo y rutinario, hacía que Plásticos Luján S. A. proveyera a Leandrito S. A. durante gran parte del año. Esta característica fue mantenida durante más de 20 años y, hasta hoy, continúa siendo un seguro y cordial lazo entre proveedor y cliente.

El otro proveedor, Junín Plásticos S.R.L., era requerido solamente en fechas de mayor demanda como "Reyes" y "Día del Niño". Su gerente general, Jorge Acrilic, era una persona responsable y conocida por Leandro Cáceres.

"Nunca hemos tenido problemas con nuestros proveedores", comenta Cáceres, "eso es importantísimo en las fechas claves. Un proveedor que falla es una sección de demanda insatisfecha. Una sección de demanda insatisfecha es mucho dinero perdido. Lo más importante es que nuestros dos proveedores son conocidos por nosotros y al ser empresas bastante pequeñas pueden tener un trato muy personal con nosotros. Sería imposible proveernos por empresas más grandes, ya que nuestra de-

manda no es lo suficientemente grande como para lograr seguridad en nuestros pedidos. Creo que nuestra situación en este sentido es ideal; en 25 años nunca hemos tenido ningún problema.

Siempre existen posibles competidores, especialmente empresas grandes que se dediquen a fabricar nuestros productos. Con esto sucede algo bastante especial: así como nosotros nos especializamos en un producto, Punching Balls, y cada año o fecha modificamos los personajes que aparecen en el juguete, existen empresas que se dedican a fabricar y comercializar una gran gama de productos pero de un solo personaje. Por ejemplo, consiguen la licencia de un personaje en especial y lanzan rompecabezas, vasos, prendedores, muñecos, autos, historietas, pelotas, punching balls, etc., y es aquí donde nos vemos perjudicados. Muchas veces estas empresas nos quieren comprar a nosotros el producto 'en bruto' y luego adaptarlo para lo que ellos quieran, pero la mayoría de las veces no aceptamos porque se convierten en clientes que al mismo tiempo son competidores.

De todos modos, nosotros apuntamos a un sector de menos recursos y siempre hay algún personaje que, si bien no es el más conocido, tiene cierta influencia en los chicos.

El 25% de las ventas de Leandrito S. A. se realiza en la Capital Federal y aledaños del Gran Buenos Aires. El grueso de las ventas son realizadas en el resto del Gran Buenos Aires y en el interior del país.

Para sus ventas, Leandrito S. A. cuenta con cinco vendedores que recorren mensualmente los pueblos y ciudades más importantes de las provincias del Norte y Centro del país. Las ventas en la Capital Federal se realizan casi en su totalidad a comercios mayoristas ubicados, en general, en las inmediaciones del barrio Constitución, al que también frecuentan clientes del interior del país.

"Hace dos años comenzamos a 'explorar' los comercios chicos ubicados en las provincias de Neuquén y Río Negro. Estas provincias están teniendo un desarrollo muy bueno y se puede llegar a vender muchísimo. Lo mismo ocurre con lugares tales como Bahía Blanca, Olavarría, Tandil, al sur de la provincia de Buenos Aires. Para esto hemos tomado dos vendedores más".

Para los clientes del interior era una gran ventaja que los vendedores de Leandrito S. A. se acercaran a sus comercios, lo que no es muy frecuente y hasta casi imposible. Si bien los precios son un poco más elevados que los que se consiguen en Capital Federal, es una gran ventaja tener periódicamente los productos en sus comercios.

"A veces me critican mi falta de innovación en ciertos aspectos, pero en general no han tenido mucho éxito productos tales como 'salvavidas', 'brazaletes', etc. Sinceramente nuestros vendedores ya están acostumbrados al producto de siempre y el hecho de vender es como una visita de amigos para la gente del interior. Los vendedores son muy amables y en cada encuentro con los comercios del interior se comentan las novedades de la Capital Federal, las anécdotas de las últimas semanas, etcétera."

"Nuestros clientes son eternos", cuenta orgulloso Leandro Cáceres, "a veces no nos compran mucho, pero siempre algo compran. Debido a la simpleza y a lo agradable de la venta, nuestros vendedores visitan varios comercios por día en cada viaje al interior y, por lo tanto, la ganancia está en la cantidad general".

Para Leandro Cáceres toda la "onda" de juguetes electrónicos no tiene mucho sentido. Según su opinión, es necesario que los chicos creen cosas nuevas y por esta razón cada vez que piensa en innovar se vuelca a los juguetes de tipo simple. Sin embargo, admite que esta tendencia también está dada por las imposibilidades de su estructura. "Conozco muy bien mis limitaciones y eso fue un valor esencial en toda mi carrera como empresario. Sé muy bien que las cosas andan un poco mal", comenta, "pero soy consciente de esto y, ahora en serio, estoy empezando a ver nuevas posibilidades".

"Hoy, año 1985, las ventas bajan cada día más", dice Leandro Cáceres, "la situación es cada vez peor y la gente compra cada vez productos más caros. En este sentido yo ya no entiendo nada".

Se decidió a realizar una serie de propagandas en T.V., especialmente en la provincia, pero estos esfuerzos en publicidad fueron en vano y las ventas no se incrementaron demasiado.

De todas maneras Leandro Cáceres es una persona optimista y piensa que, con un poco de esfuerzo y una cuota grande de innovación, las cosas pueden cambiar.

CUESTIONARIO DEL CASO "LEANDRITO S. A."

1. ¿Qué características tiene la cultura de Leandrito?
2. ¿Cómo se maneja estratégicamente la empresa dentro del sector industrial? Analice el cuadro de fuerzas competitivas de PORTER. Analice los componentes de la estrategia.
3. ¿En qué modelo estratégico ubicaría a Leandrito S. A.?
4. ¿Cómo analizaría la matriz actitudinal de la demanda en este caso?
5. Analice los puntos fuertes y débiles de Leandrito S. A.
6. Identifique las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa.

7. Grafique la grilla acción-visión.
8. Leandro Cáceres lo contrata a Ud. como consultor para "aumentar un 60% la rentabilidad en menos de 20 meses". ¿Cuál sería su propuesta? ¿Cómo se la presentaría a los integrantes de la empresa? ¿Qué cambios introduciría?

ALGUNOS DE LOS TEMAS QUE PUEDEN SER ANALIZADOS EN ESTE CASO SON:

a) Modelos estratégicos.
b) Análisis de fuerzas competitivas (PORTER).
c) Cultura.
d) Grilla acción-visión.
e) Transformación organizacional.
f) Matriz actitudinal de la demanda.

Capítulo XVI

Ventajas competitivas dinámicas a través de una cultura compartida para administrar negocios

16.1. ¿Cómo anticiparse a los competidores en forma permanente?

Los empresarios en general han actuado tradicionalmente basándose en los conceptos de rentabilidad y riesgo que proveían oportunidades y amenazas alternativamente; y de su evaluación, capacidad predictiva y pericia para la identificación de dichos sucesos dependían los éxitos o fracasos de sus decisiones.

A partir de la década del '70 y en función de la gran reforma financiera, aparecieron nuevas oportunidades en materia de inversiones financieras no sujetas a riesgo (o quizá con otras características de riesgo diferentes a las tradicionales) y con rendimientos positivos muy atractivos.

Concomitantemente con esta situación, los mercados en general dejaron de crecer y en algunos casos decrecieron en valores absolutos y relativos, y a su vez se instalaron en los mismos ciertos elementos perturbadores que distorsionaron los comportamientos tradicionales y que en general se conocen como "efecto turbulencia", atentando contra la toma de decisiones con relación al futuro a medio y largo plazo.

La inflación, las políticas de control de precios, el cierre o apertura irrestrictos de importaciones, el manejo arancelario discrecional, los conflictos gremiales y otros son ejemplos del accionar de la turbulencia local, mientras que las políticas de subsidios a la producción de proteínas, la baja o la suba abrupta de los precios del petróleo, el déficit o la política monetaria de los EE.UU., Chernobyl o la suba o baja del *prime rate* o de la tasa Libor son signos de igual tenor a nivel internacional.

Parece evidente que todo el mundo se ha instalado, y con el propósito de quedarse, en ese "efecto turbulencia". Acoplado a esta realidad está el complejo tema de la reducción de los mercados tradicionales, lo cual en muchos casos ha producido el fenómeno de un excedente de la oferta sobre la demanda, constituyéndose en otro motivo adicional para la caída de las inversiones privadas tradicionales.

16.2. La percepción empresaria con relación al efecto turbulencia: Los temores y parálisis que provoca la crisis

16.2.1. DE LA TURBULENCIA A LA CRISIS

Para tratar de aproximarnos a los mecanismos que funcionan en relación con la actitud empresaria para con los efectos del riesgo de la turbulencia sobre la inversión, hemos preparado el cuadro N° 66, en el que se reflejan cinco alternativas de contextos y seis aspectos vinculados con la gestión empresaria.

Este cuadro está realizado en base a las opiniones de más de mil quinientos empresarios de todo el mundo occidental y fue obtenido mediante encuestas y ejercitaciones con relación a los temas *mercados-turbulencia-inversiones-rentabilidad*, en seminarios sobre administración estratégica realizados en veintidós países, entre 1980 y 1985.

El sentido de los conceptos incluidos en las columnas del cuadro está vinculado con una cierta evolución histórica desde los tiempos de contextos estables y sin turbulencia hasta nuestro presente, de un contexto muy turbulento, altamente inestable y riesgoso.

En ese último caso, que es el que nos interesa, vemos que los empresarios perciben a los mercados muy erráticos, con marcados signos de discontinuidad e incertidumbre en su comportamiento (ítem 6) donde la intensidad del cambio tecnológico es muy elevado (ítem 5) y donde a su vez el cambio también es discontinuo e incierto, con matices de alta impredecibilidad (ítem 4), además existen crecientes presiones sociales y gremiales con nuevas formas de acción directa, guerrilla, secuestros, atentados, etc. (ítem 3).

16.2.2. LA CRISIS TRAE AMENAZAS, PERO TAMBIEN TRAE OPORTUNIDADES: CUATRO MIL AÑOS DE HISTORIA

Con una apreciación pesimista, evidentemente las crisis se asocian a caídas de las ventas y de las utilidades, a conflictos sociales, gremiales y sindicales y a otros desastres parecidos.

Sin embargo, cabe un análisis diferente, por lo menos a nivel microeconómico y empresario.

Nivel de la Turbulencia / Nivel de la Percepción	Contexto estable	Contexto relativamente estable	Contexto inestable	Contexto relativamente inestable	Contexto muy inestable y con alta inflación
1 Rentabilidad	Interesante	Razonable	Moderada	Baja	Muy baja (en crisis)
2 Necesidades de inversión	Baja	Moderada	Elevada	Muy elevada	Muy elevada
3 Presiones Sociales	Ninguna	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	Muy fuerte y con nuevas formas (en crisis)
4 Cambio de la tecnología	Lento	Rápido	Rápido	Acelerado	Discontinuo e incierto
5 Intensidad tecnológica	Baja	Baja	Elevada	Elevada	Muy elevada
6 Cambios en la estructura del mercado	Lenta	Relativamente lenta	Moderada	Discontinua Desconocida	Discontinua Incierta (en crisis)

Cuadro Nº 66. ***Percepción empresaria con relación a los impactos de la turbulencia***

En el cuadro N° 67 puede apreciarse un ideograma con símbolos chinos al que se le atribuye una antigüedad de 4.000 años. Este símbolo representa en dicho idioma a la crisis, la cual se señala con la asociación de dos símbolos (el superior y el inferior).

El superior, sólo y por separado, implica *peligro o amenaza*, mientras que el inferior significa *oportunidades por los cambios* refiriéndose obviamente a los que se están produciendo o se producirán en la crisis.

Esto nos sugiere que muchas generaciones han pasado por crisis y han obtenido las experiencias como para aprender que en esas circunstancias lo primero que aparece son las amenazas, que vienen en la superficie de la crisis y por eso quizás son las que primero se visualizan. Parecería entonces que si, a pesar de ellas, no nos paralizamos ni nos atemorizamos y no nos desesperamos, podríamos buscar debajo, en lo más profundo de la crisis, los cambios que pueden traer como asociadas a las oportunidades absolutas (es decir, las naturales, y que están a disposición de aquel que primero las identifique) o a las oportunidades relativas (éstas son aquellas posibilidades que dejan o abandonan los competidores por su temor o parálisis, que los hace salir del negocio, o no invertir, o no vender, o esperar, etcétera).



Cuadro Nº 67. *Símbolo chino de la crisis*





16.3. Inversiones *hard* e inversiones *soft*

En primer lugar, es necesario diferenciar las inversiones tradicionales que estaban en un conjunto único y medido en términos de dinero, del concepto de inversiones como dos conjuntos separados o separables (las inversiones *hard* y las inversiones *soft*).

En el primero de estos conjuntos, estarían las inversiones *hard*, que tienen que ver con bienes de capital o de uso, inmuebles, equipos, nuevas plantas, etcétera.

En el segundo conjunto, estarían las inversiones en cambio de cultura empresaria, mejoramiento de la excelencia, de las ventajas competitivas, potenciación de la capacidad de emprendimiento y otras, a las que llamaremos inversiones *soft*.

En el cuadro N° 68 se muestra una matriz de emprendimiento-inversión, y en ella se trata de representar que la actitud de emprendimiento puede llevarse adelante en función de las posibilidades de inversión y que existen oportunidades tanto en la zona de inversión *hard* (inviables en ciertos momentos) como en la zona de inversiones *soft*, viables en momentos de recesión o de ajuste económico.

En esta hipótesis subyace la idea de que la zona de inversiones *soft* es la antesala perfecta para el aprovechamiento pleno de las oportunidades que se derivan del área de inversiones *hard*, cuando las características del contexto le acuerdan viabilidad.

Dicho de otra forma, el área de inversiones *soft* es un área de oportunidades en sí misma y es a su vez un medio para estar en mejor posicionamiento para las oportunidades que en su momento se deriven del área de inversiones *hard*.

Volviendo al tema del síndrome del no emprendimiento, donde sólo se visualizan inversiones *hard* o nada, parecería que habría espacio para una actitud empresaria de emprendimiento permanente, donde lo que cambia es la direccionalidad de los esfuerzos de búsqueda e identificación de oportunidades y donde se requiere un criterio homogéneo para clasificar proyectos en función de sus características de inversión como viabilidad actual (por su inversión *soft* y sus excelentes resultados en términos de rentabilidad o posicionamiento) o de viabilidad futura (por sus altos requerimientos de inversión).

Esta actitud mantiene a la empresa en un ejercicio permanente de emprendimiento, con un alto espíritu competitivo, alienta la innovación, y la cultura de toda la empresa "aprende" a buscar sin desalentarse por los proyectos no viables, antes bien, cada vez más, utiliza un peine fino hasta encontrar oportunidades de buena rentabilidad o de mejoramiento posicional con escasos requerimientos de inversión.

Cuadro Nº 68. ***La matriz emprendimiento-inversión***

16.4. Ventajas competitivas estáticas y dinámicas

Llevado este análisis a un marco competitivo, donde la empresa debe manejarse en función de la obtención de ventajas competitivas, surge una diferenciación básica y profunda entre lo que llamaremos *ventajas competitivas estáticas* y *ventajas competitivas dinámicas*.

1) *Ventajas competitivas estáticas*

Se basan en inversiones *hard*. Sólo sirven durante un lapso determinado, ya que se tornan obsoletas con el tiempo y pueden llegar a desencadenar desventajas competitivas al transformarse en fuertes barreras de salida.

Son las ventajas competitivas típicas para entornos estables y estáticos. La administración tradicional utilizaba las ventajas competitivas estáticas como principal barrera de entrada a un sector industrial.

2) *Ventajas competitivas dinámicas*

Se basan en inversiones *soft*. Son ideales para contextos turbulentos y cambiantes, ya que no se tornan obsoletos a medida que el contexto se transforma. Las ventajas competitivas dinámicas surgen de la cultura corporativa, pues a partir de ella se delineará el criterio de dirección hacia toda la estructura. Una cultura empresaria con un enfoque *tipo hard* jamás capacitará a sus recursos humanos, ni buscará nuevas oportunidades, ni llevará a cabo ningún tipo de innovación. Con este tipo de enfoque, la empresa sólo podrá lograr ventajas competitivas estáticas, en el mejor de los casos.

Empresarios con un enfoque *tipo soft* formarán una cultura en donde se capacitará y se incentivará a los recursos humanos para incrementar el nivel de utilización de su potencial creativo e innovador. De este modo, toda la empresa se dinamizará en busca de un mejor servicio al cliente, para lograr estrategias de marketing más innovadoras, y en busca de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios cada vez más sorpresivos del contexto.

Para visualizar estos enfoques *tipo hard* y *tipo soft* con más detalle, hemos desarrollado cinco modelos estratégicos que —nutriéndose de los conceptos de inversiones *hard*, inversiones *soft*, ventajas competitivas estáticas y ventajas competitivas dinámicas— representan el pensamiento estratégico de la alta dirección y la configuración que adoptan los elementos *hard* y *soft* de la empresa para el logro de ventajas competitivas dinámicas.

16.5. Los modelos de pensamiento estratégico

Todos los conceptos que hemos analizado, en relación con las inversiones *hard* y *soft* y con la forma de lograr ventajas competitivas estáticas y dinámicas se ve claramente reflejado en la forma final que asume la dirección de la empresa en base a su estilo de conducción más o menos moderno y/o adaptado a la realidad actual de los mercados.

Nosotros hemos diseñado un modelo básico de análisis de los elementos clave de la conducción que permite una comparación entre las distintas formas en que son considerados por los empresarios y gerentes.

Estos elementos están agrupados en dos bloques, que son el *bloque esencialmente hard y el bloque esencialmente soft.*

En el *bloque hard* se incluyen:

- Infraestructura de producción (edificios, máquinas, equipos).
- Tecnología de producción (moldes, matrices, planos y *know how* de producción).

En el *bloque soft* se incluyen:

- Recursos humanos.
- Marketing y ventas (calidad e innovación).
- Servicio al cliente.
- Management en general (estilo y capacidad de conducción).
- Actividad competitiva emprendedora y ganadora.

Según la concepción empresaria y su valoración de lo *hard* y de lo *soft* se dan los siguientes modelos:

1) *Modelo I*

Es el más antiguo; corresponde a la época de mercados crecientes cuando la demanda siempre superaba a la oferta y, por ello, quien tenía los medios para producir y sabía fabricar era exitoso (cuadro N° 69).

2) *Modelo II*

Es una versión modificada del anterior; se comenzó a aplicar masivamente en la década del '60, cuando empezó a advertirse el decrecimiento de la demanda y se valorizó más al marketing y a la comercialización en general (cuadro N° 70).

3) *Modelo III*

Es un típico modelo de transición de principios y mediados de la década del '70, cuando se empezó a considerar muy seriamente las necesidades de obtención de ventajas competitivas para lograr atracción de la demanda, que ya comenzaba a ser inferior a la oferta. No obstante, esta búsqueda de ventajas a través de la diferenciación era considerada sólo sobre el producto, a través de la tecnología de fabricación o de la producción en grandes series (curva de experiencia) (cuadro N° 71).

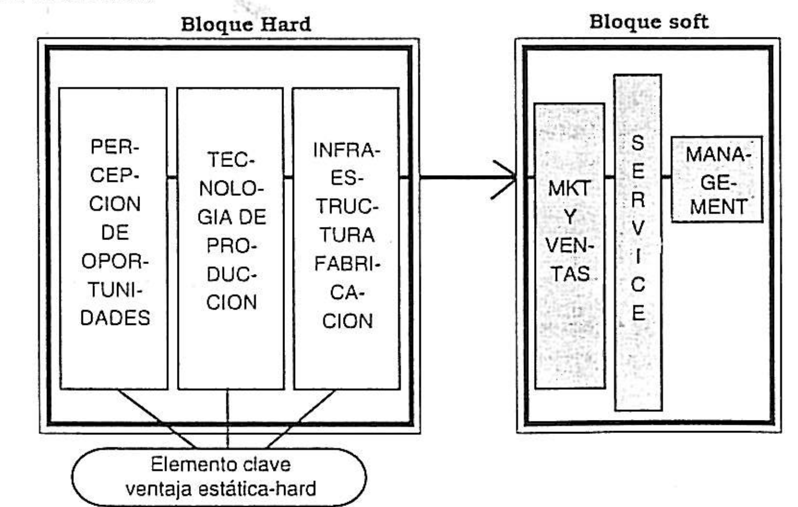
4) *Modelo IV*

Este ya es un modelo muy moderno y evolucionado, que se aplicó a fines de la década del '70 y a comienzos de la del '80. Pone la percepción de oportunidades en el equipo de management y no en el tipo de máquinas o de tecnología que tiene la empresa (cuadro N° 72).

5) *Modelo V*

Este es el más moderno de los conceptos de gestión de empresas; no sólo pone la percepción en el equipo de management, sino que subordina a todo el bloque *hard* en función del análisis prospectivo y competitivo y realiza negocios aun sin tener cautivo el aparato *hard*, sustituyéndolo con compra de partes y piezas, con alquiler de moldes y matrices, con contratos de licencia, de *royalties*, de *franchising*, etcétera (cuadro N° 73).

A continuación se exponen cada uno de estos modelos, con mayor grado de detalle.



Cuadro Nº 69. *El modelo de dirección I* (Hard-Hard)

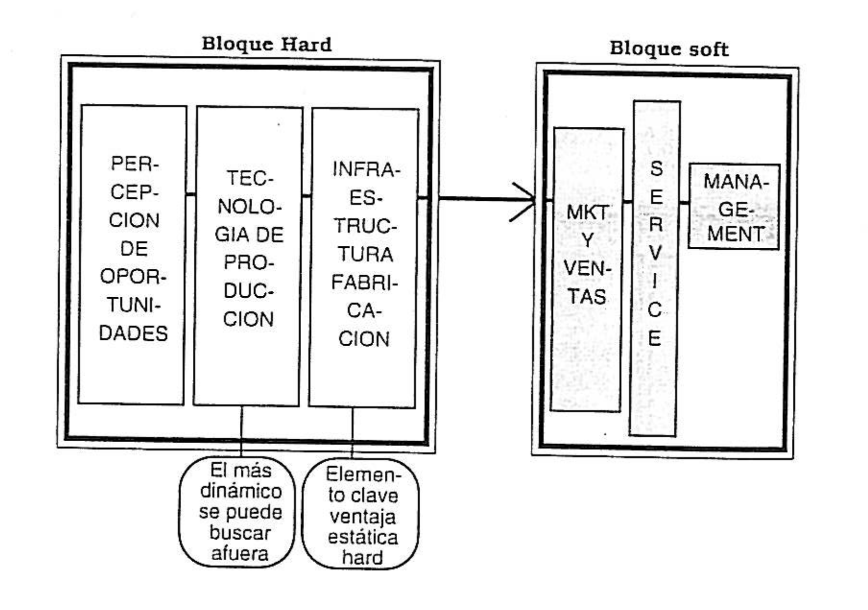
En el modelo I, el elemento clave para generar ventajas competitivas es la fábrica. En el cuadro las superficies blancas indican la concepción *hard* mientras los grisados muestran la concepción *soft*.

La percepción de oportunidades se relaciona directamente con este elemento clave; también la tecnología de producción se basará en la fábrica y no se considerará la posibilidad de buscar tecnología en el exterior.

El bloque *hard* condiciona al bloque *soft*, que en realidad para el empresario no existe, ya que los elementos de esta naturaleza son tratados como *hard*. El marketing está en función de la producción; hay que vender lo que se produce; el *service* se basa en arreglar las fallas de lo producido y no en dar un servicio al cliente; y la función del management es evitar que la rueda operativa se detenga, debe administrar y controlar lo que se fabrica.

Para un empresario con este pensamiento lo más importante es la eficiencia, producir al menor costo y tiempo posible; nunca hablará de ventajas competitivas.

Veamos ahora el modelo de pensamiento estratégico II.

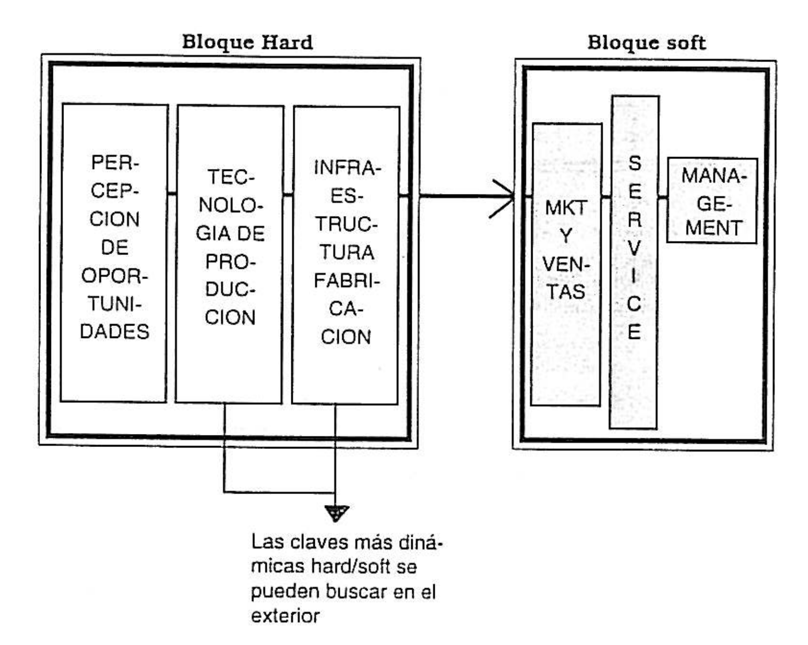


Cuadro Nº 70. *El modelo II* (Hard-Hard/Soft)

La actitud que representa este modelo es prácticamente igual al modelo I; la fábrica se mantiene como elemento clave, lo *hard* condiciona a lo *soft* y lo principal sigue siendo la eficiencia. La tecnología de producción se independiza en parte de la fábrica pudiendo buscarse en el exterior. En cuanto al bloque *soft*, el área de marketing y ventas y management comienzan a ser un poco menos *hard*, sin significar esto un cambio relevante.

Los modelos I y II corresponderían teóricamente a la situación descripta hasta la década del '70.

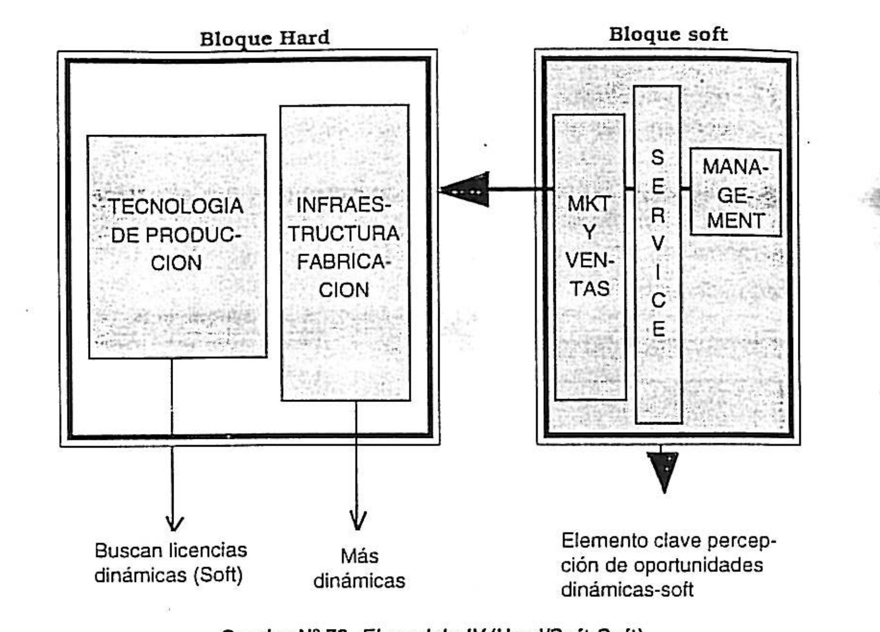
Veamos ahora el modelo de pensamiento estratégico III.



Cuadro Nº 71. *El modelo III* (Hard-Soft)

En este modelo se diferencia bien lo que es *hard* y lo que es *soft*, sin llegar este último a ser totalmente *soft*, ya que el *management* no cobra todavía la importancia real que debería tener, porque la percepción de oportunidades continúa ligada con la producción. La tecnología de producción y la infraestructura de fabricación son elementos más dinámicos con posibilidad de buscarse en el exterior. El marketing comienza a tener más importancia pero todavía tiene que vender lo que se fabrica.

Vamos a ver ahora el modelo IV.



Cuadro Nº 72. ***El modelo IV*** **(Hard/Soft-Soft)**

Este modelo presenta un cambio importante en el pensamiento estratégico. El bloque *soft* pasa a condicionar al *hard*. La percepción de oportunidades se desliza totalmente de lo *hard*, comienza a partir del management de la empresa y se transforman en el elemento clave generador de ventajas competitivas dinámicas. Se fabrica lo que se vende y de la forma en que el consumidor lo desea.

La tecnología de producción pasa a ser totalmente *soft*, buscándose licencias en el exterior y se pone al servicio del cliente.

Prácticamente la fábrica es lo único que se mantiene como *hard*, siendo la misma cada vez más dinámica.

El objetivo del empresario cuyo pensamiento está representado en este *modelo* es obtener ventajas competitivas dinámicas a través de inversiones *soft*.

Vamos a analizar por último el modelo V, el más moderno y dinámico.

Bloque Hard
Bloque soft
TECNOLOGIA DE PRODUC- CION
INFRAES- TRUCTURA FABRICA- CION
MKT Y VEN- TAS
SERVICE
MANA- GE- MENT
Coaliciones
Joint Venture
LICENCIAS
Royalties
Franchising
Asociaciones
Elemento clave dinámico-soft

Cuadro Nº 73. ***El modelo V*** **(Soft-Soft)**

Este modelo es totalmente dinámico y *soft*. El bloque *hard* es manejado de forma totalmente *soft*; primero se perciben las oportunidades y en base a ellas se buscan diferentes formas para su mejor aprovechamiento, apareciendo así la posibilidad de *joint venture* (una forma de estrategia cooperativa), lo que implica la asociación con otra empresa que aporte por ejemplo todo lo *hard*, mientras nosotros aportamos la parte *soft*, utilizando así el *hard* de otra empresa sin necesidad de recurrir a inversiones de capital por parte nuestra.

16.6. Opciones estratégicas

Las opciones estratégicas que tienen las empresas deben ser analizadas a partir de su estrategia actual, y con relación a su capacidad para generar barreras de entrada y a la forma de pensar estratégicamente que posee su cultura.

De lo expuesto, puede surgir una clasificación en dos grupos de empresas.

El **primer grupo tiene una estrategia basada en las inversiones** *hard*, con una forma de pensamiento estratégico puesto en la **"fábrica"**, o sea, en lo *hard*, con lo cual se generan **barreras de entrada estáticas**, del tipo *hard*.

El **segundo grupo es el que tiene una estrategia dinámica basada en inversiones** *soft*, con un tipo de pensamiento estratégico muy flexible, puesto en las **oportunidades** y en lo *soft*, desde donde se generan constantemente **barreras de entrada dinámicas** *soft* y, por lo tanto, **ventajas competitivas dinámicas.**

Las opciones para el primer grupo, que tienen un "modelo de pensamiento estratégico estático", son realmente difíciles.

La recomendación más importante **es cambiar la forma de pensar estratégicamente** para transformar la empresa y poder empezar a construir barreras de entrada *soft*. **No invertir más que lo imprescindible en** ***hard*** y sólo adecuar el *hard* a una **"masa crítica mínima"**, e invertir a partir de allí en mejorar el nivel de las "barreras *soft*".

Las opciones serían, entonces, lograr acuerdos de fabricación, para utilizar "la fábrica" y todas las inversiones *hard*, conseguir una licencia o franquicia para incorporar *soft* utilizando el *hard* existente o realizar algún *joint venture* con alguna otra empresa del segundo grupo que entregue el *soft* necesario.

Un ejemplo de esto puede ser el acuerdo entre Aerolíneas Argentinas y SAS; en el que la empresa argentina prevalece en inversiones tipo *hard* y la empresa escandinava es una de las líderes en ventajas del tipo *soft*. Otro ejemplo es un fabricante de calzado sin marca, el cual prácticamente tiene sólo una fábrica (*hard*) y no tiene marketing (*soft*) y consigue un acuerdo de fabricación con uno o más licenciatarios o distribuidores de grandes marcas.

Las opciones estratégicas para las empresas con altas inversiones *soft* son más variadas. Estas empresas necesitan mantenerse dinámicas, requieren pensamiento flexible para poder identificar oportunidades y buscar la forma de aprovecharlas. Se requiere *emprendimiento, anticipación, creatividad y negociación*. Las opciones deben ser infinitas.

Lograr *joint venture* entregando el *soft* y consiguiendo el *hard* es una típica opción para no aumentar la mínima mesa crítica *hard*.

Otra opción interesante es acordar licencias y/o franquicias; los ejemplos de McDonald's, Benneton, Marriott son representativos de esta opción.

Utilizar acuerdos de fabricación podría ser una opción estratégica interesante para no aumentar la masa crítica. De esta forma no se incrementan las inversiones en equipo utilizando inversiones *hard* de otros que, en muchos casos, pueden tener capacidad ociosa.

Se le debe dar gran importancia al concepto de flexibilidad, aunque se contraponga con el concepto de integración vertical. Cuanto más integrada sea una empresa menos flexible será y menos opciones estratégicas tendrá.

Sólo es conveniente integrarse si se obtiene alguna ventaja competitiva importante y que, a su vez, sea sostenible en el tiempo.

Las *coaliciones*, los *acuerdos cooperativos*, las *licencias*, las *franquicias* y *joint ventures* serán la base de las opciones estratégicas más adecuadas para la década del '90.

A continuación, incluimos un cuadro, en el que se resumen las opciones estratégicas expuestas.

MENU DE OPCIONES ESTRATEGICAS

1. Alianzas
2. Joint ventures
3. Asociaciones flexibles
4. Holdings
5. Pool
6. Consorcios
7. Royalties
8. Licencias
9. Franchising
10. Acuerdos de tecnología
11. Acuerdos de marca
12. Acuerdos de distribución
13. Counter trade
14. Empresas binacionales
15. Venture capital/Asociación
16. Tecnología compartida
17. Estrategic Parterships
18. Alquiler de Matrices/Moldes
19. Importar/Ensamblar/Exportar
20. Importar/Cosmética/Ensamble

16.7. Cultura compartida: *entrepreneurship*

Los tiempos actuales requieren, entonces, no sólo un conocimiento importante de todo lo *hard*, sino que se debe contar con elementos teóricos sobre la forma de aplicar adecuadamente los conceptos *soft* para potenciar, a través de su integración con los anteriores, la gestión exitosa de la empresa. Uno de los elementos más importantes a tener en cuenta es la actitud de la gente que trabaja en la empresa.

La *cultura* de la empresa es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el estilo de dirección y la habilidad y aptitud de ésta para comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y proyectos como propios.

La esencia de este concepto se plasma en el objetivo de tratar de conseguir que cada gerente se sienta un empresario y actúe como lo haría el empresario si estuviese en su lugar en cada momento. De esta forma no tendremos gerentes, sino socios.

De igual modo, cada gerente debe actuar y sentir para lograr que su motivación y compromiso descienda y entusiasme a su personal.

Durante muchos años los empresarios actuaron en forma altamente centralizada y solamente consideraban a los gerentes o supervisores para controlar y al personal para hacer las cosas.

A partir de 1970 las empresas necesitan que los gerentes, jefes, superiores y personal en general estén comprometidos e involucrados, haciendo pero sintiendo que los productos, la calidad, la producción y la eficiencia son objetivos propios; de lo contrario no se alcanzarán resultados óptimos, sino el magro rendimiento al que estamos acostumbrados.

Varios autores han desarrollado en los últimos tiempos muy interesantes aportes sobre estos conceptos de *cultura*. Cabe citar a PINCHOT[1], a LEFT e INGHAM, a DEAL y KENNEDY, a BRAND, a CLIFFORD y CAVANAGH, a SEGLUI y SILVER y en nuestro país a RICARDO RICCARDI y a algunos rigurosos estudiosos del desarrollo organizacional. Vamos a ver algunos de los conceptos más interesantes del tema de la *cultura compartida* y del modelo del *entrepreneurship*.

[1] PINCHOT, G., *Intrapreneuring*, Harper y Row, 1985, Nueva York.

Para el análisis de la cultura de una empresa utilizaremos como base una matriz de 5 x 5 analizando en el eje horizontal la capacidad de acción empresaria con una escala de 1 a 5, y en el eje vertical la capacidad de visión creativa, también con una escala de 1 a 5.

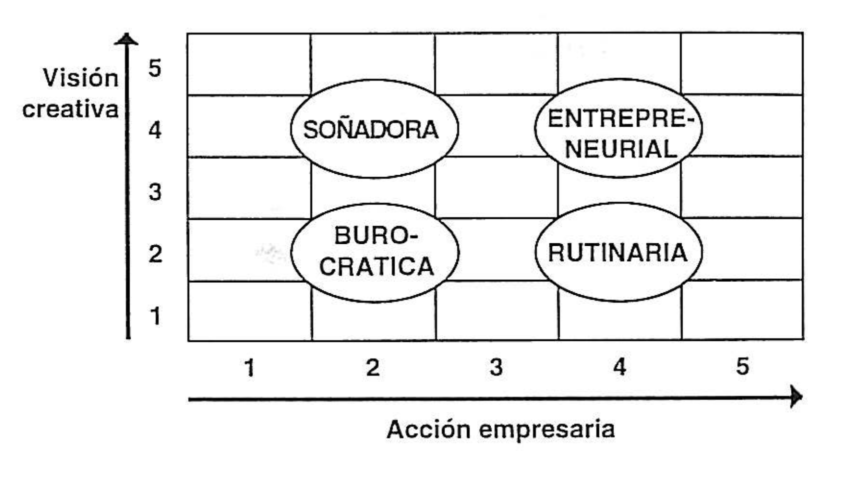
Los dos ejes de esta grilla deben de ser interpretados, para su aplicación, de la siguiente forma:

A. *Visión*: Está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades.

B. *Acción*: Está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas.

Dependiendo del grado de visión y acción, el cual puede ser homogéneo o no en las distintas áreas de una empresa, se va a ubicar a la cultura de la misma en un determinado espacio en la grilla.

En el cuadro N° 74 se presentan en distintas posiciones la ubicación de las culturas empresarias más comunes.



Cuadro Nº 74. ***Ubicación de los distintos tipos de cultura empresaria***

La cultura del tipo "entrepreneurial" estaría dada por el logro de un elevado nivel de acción y de visión en todas las áreas de la empresa. Este tipo de cultura es característica de las empresas en que se perciben, buscan y aprovechan oportunidades constantemente y en todos los niveles con creatividad e iniciativa para la acción.

16.7.1. LOS MODELOS CLASICOS DE CULTURA EMPRESARIA

A) *Cultura rutinaria*

Una gran cantidad de empresas de todo el mundo tienen este tipo de cultura. Es un tipo de cultura que es generado por el crecimiento de organizaciones muy pequeñas. Estas empresas han crecido y cambiado sin que se hayan modificado sustancialmente las posiciones estructurales, especialmente las referidas a departamentalización, delegación y descentralización.

En este tipo de empresas todas las decisiones se toman a nivel de dirección, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo máximo.

La dirección de la empresa dedica la mayor parte del tiempo a tareas de *rutina*, decisiones operativas y algunas veces tácticas pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.

Los gerentes en este tipo de cultura trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados y sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan lo importante.

De esta forma, nunca se hace lo que realmente es importante, porque no se puede salir de la rutina de tener que estar continuamente resolviendo problemas urgentes.

Por lo dicho se puede concluir que una empresa con cultura rutinaria:

a) No realiza análisis de situación o diagnóstico estratégico.

b) No tiene objetivos, ni metas claras y precisas.

c) No tiene en general una estrategia implícita o explícita, clara y concreta.

d) Su enfoque y posicionamiento es estático y guiado por la rutina y el tradicionalismo.

e) El modelo estratégico es del tipo I o II, lo que implica el total olvido del consumidor y la innovación.

f) Excesiva centralización e inadecuada departamentalización.

g) Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.

A medida que la empresa crece, todo este cuadro se incrementa y en el caso de cambios generacionales se puede llegar a caer en una cultura de tipo burocrática.

B) *Cultura burocrática*

Este tipo de cultura se genera por el crecimiento desmedido de la organización. Cuando una organización crece mucho llega un momento en el cual se nota que hace falta incrementar el grado de control. Para aumentar el control en general se estipulan normas, procedimientos, rutinas, o sea, trabas a la creatividad individual y a la acción.

La cultura burocrática es característica de las empresas estatales y también de grandes empresas privadas, en especial filiales de empresas extranjeras.

En este tipo de cultura nos enfrentamos a directorios y cuadros gerenciales sin motivación, muy limitados al "no se puede", organizaciones despersonalizadas, influidas por normas internas que permiten o prohíben determinadas acciones. Todo esto lleva a este tipo de empresas a la "parálisis estratégica" y "lentitud operativa". No hay decisiones rápidas, hay rigidez en el pensamiento, no hay aprovechamiento de oportunidades, no hay acción y existe gran ineficiencia.

Resumiendo:

a) parálisis estratégica (falta de visión y acción);

b) lentitud operativa (falta de acción-exceso de control);

c) estrategia rígida y estática;

d) ineficiencia;

e) pérdida de ventajas competitivas por no aprovechamiento de oportunidades;

f) lentitud en la toma de decisiones;

g) pensamiento sólo influido por normas o procedimientos internos.

C) *Cultura soñadora*

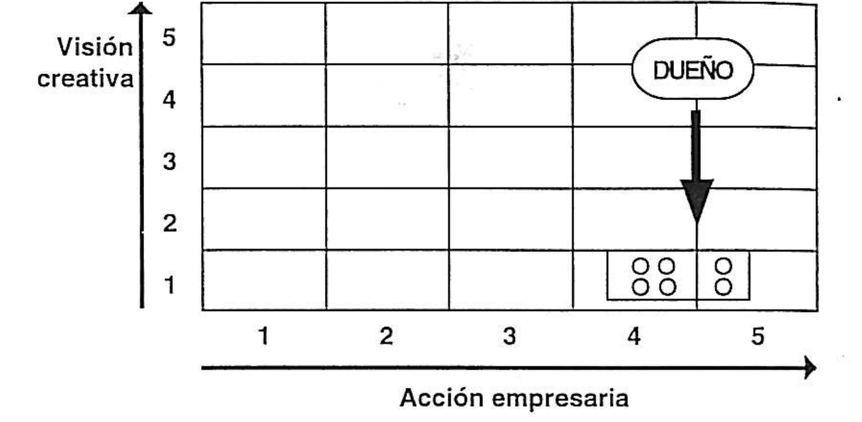
En general son sólo sectores de una empresa en los que podemos encontrar este tipo de culturas lideradas por individuos con mayor desarrollo del hemisferio derecho del cerebro. Se caracterizan por un alto grado de "visión", imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción.

En este tipo de cultura se perciben oportunidades que no pueden ser aprovechadas constantemente en forma práctica, ya sea por no adecuarse a las posibilidades reales de ejecución o sencillamente por falta de acción.

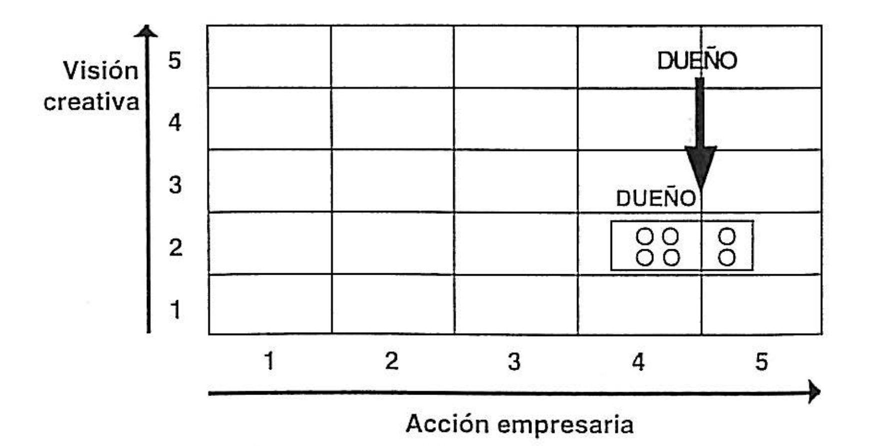
16.7.2. ALGUNOS EJEMPLOS TIPICOS DE "CULTURAS EXISTENTES"

El cuadro N° 75 representa a las empresas que comienzan con un empresario de tipo *entrepreneur* con alto grado de acción y visión. A me-

dida que la empresa crece, el resto de la organización se va ubicando en la parte inferior de la grilla dedicado puramente a la acción, a lo operativo, mientras que la dirección maneja todo desde arriba tomando las decisiones en todos los niveles. Lo más probable es que, con el tiempo, al agrandarse la dimensión del *sistema operativo*, el sistema político tenga que descender posiciones en la grilla para poder seguir controlando a la organización, ubicándose finalmente con el resto de la misma, perdiendo así su condición de *entrepreneur* para transformarse en un gerente operativo más, como se muestra en el cuadro N° 76.

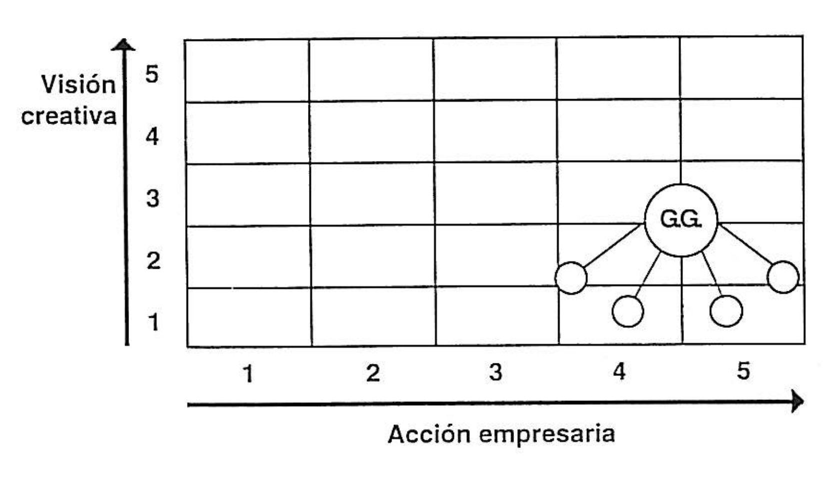


Cuadro Nº 75. *El modelo del emprendedor solitario*



Cuadro Nº 76. *El modelo del ex emprendedor solitario*

El cuadro N° 77 representa a las empresas con cultura de tipo rutinaria, en la que todos se encuentran abocados a la acción, pero dentro de la cual coexisten distintos reinos determinados por las distintas áreas dentro de la empresa. El gerente general se ubica un poco por encima, a la cabeza de la organización, sin marcar esa posición una diferencia significativa con respecto al resto.



Cuadro Nº 77. *El modelo de cultura rutinaria*

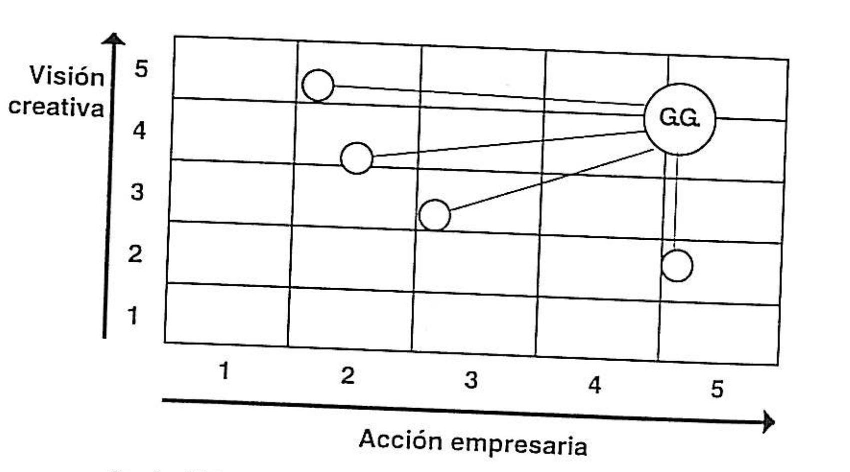
Cada área se maneja en forma distinta y se dedica exclusivamente a cumplir con sus funciones operando cada una como un ente prácticamente aislado del resto.

En el cuadro N° 78 se representa a las empresas con una cultura de tipo burocrático básicamente con las características antes definidas para este tipo de cultura, con la diferencia de que existen dentro de la misma distintos reinos dados por las distintas áreas. El gerente general, al igual que en la grilla anterior, está ubicado un poco por encima dei resto, sin ser tampoco esta diferencia significativa. Está inmerso en la empresa el concepto de autoridad atribuible a cada gerente dentro de su área y cada uno se ocupa exclusivamente de cumplir con sus funciones, sin enterarse de lo que sucede con el resto de la organización.

Las últimas dos culturas descriptas presentan en común la existencia de reinos, lo que conduce al egoísmo excesivo, a la falta de cooperación entre una y otra área, y ante cualquier tipo de crisis, cada área adjudicaría al resto la culpa de lo sucedido, quedando la misma exenta de toda responsabilidad.

Cuadro Nº 78. *El modelo de cultura burocrática*

En el cuadro N° 79 se representa a las empresas constituidas por culturas totalmente heterogéneas, donde cada área tiene su tipo característico de cultura transmitido exclusivamente al personal de esa área.



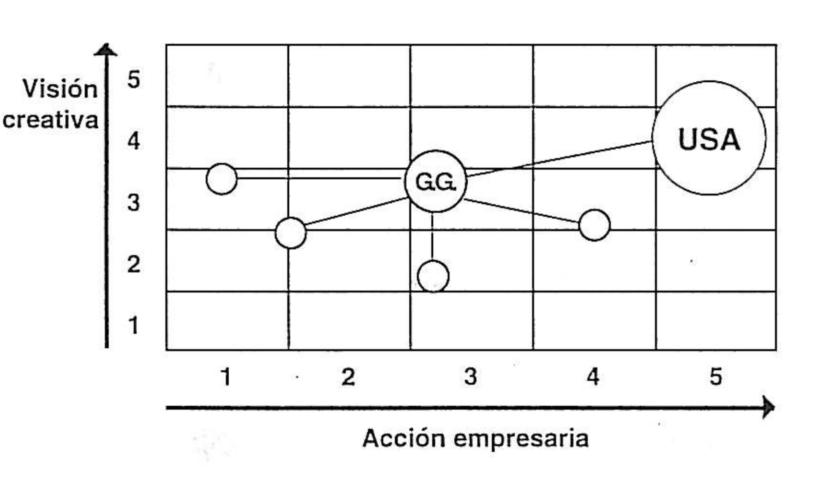
Cuadro Nº 79. *El modelo de las culturas no homogéneas*

El empresario está separado del resto con alto grado tanto de acción como de visión, mientras que la organización se distribuye dentro de la grilla quedando determinado su tipo de cultura, probablemente por la función que cumple dentro de la empresa. Así, por ejemplo, la gente de

determinada área tendrá iniciativa y creatividad mientras que en otra área se manejarán en forma totalmente formal, tradicional, sin considerar la posibilidad de ningún tipo de cambio.

El grado de heterogeneidad existente entre las distintas áreas determinará la menor o mayor distancia dentro de la grilla, por lo que el gráfico no representa estrictamente a todas las empresas.

En el cuadro N° 80 se presentan básicamente las diferencias que existen entre las empresas subsidiarias del exterior y la casa matriz a la cual representan.



Cuadro Nº 80. *El modelo de las filiales sin poder de decisión y sin visión*

La casa matriz podría poseer una cultura de tipo entrepreneurial, con las características antes descriptas, pero que no llega a ser transmitida a la empresa subsidiaria, por lo que la misma se ubica en la parte inferior de la grilla con una cultura de tipo burocrático.

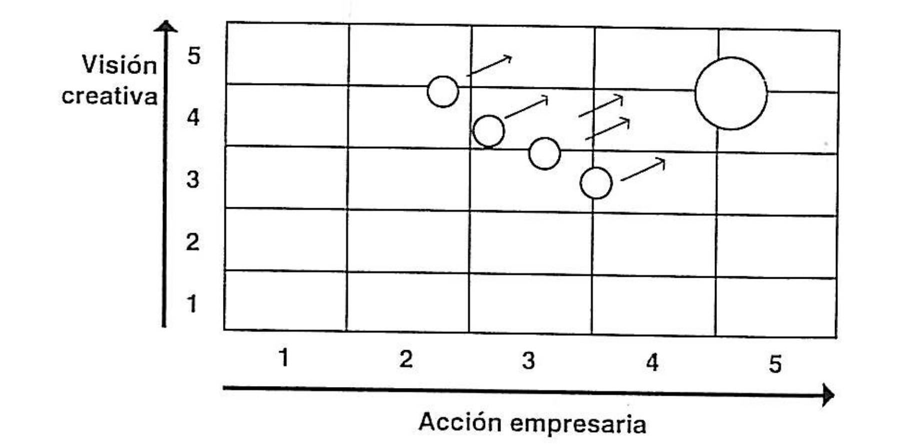
Esta condición es producto generalmente de la distancia existente entre ambas, lo que provoca falta de control, de motivación, dificultada por la comunicación, desinterés de ambas partes, etcétera.

16.8. El modelo de pensamiento estratégico más moderno: entrepreneurial (cultura fuertemente emprendedora y altamente comprometida con los objetivos de la empresa). *Entrepreneurs* e *intrapreneurs*

En el cuadro N° 81 se expone el modelo de las empresas con una cultura de tipo entrepreneurial donde toda la organización tiende a ir en forma compacta hacia el cuadrante superior derecho, característica de los modelos estratégicos IV y V (vistos como cuadros Nos. 72 y 73).

En este tipo de cultura no existen los "reinos" y no hay oposición de intereses, sino todo lo contrario: un objetivo en común.

Existe el *entrepreneur* (dueño) y todo el resto de los gerentes son *intrapreneurs* (es decir que cada uno en su área de responsabilidad). Se comporta como un dueño o como el mismo dueño si aquél estuviese allí en cada momento. La cultura emprendedora se representa en el cuadro N° 81.



Cuadro Nº 81. *El modelo de las empresas con cultura entrepreneurial*

En este tipo de cultura existen dos personajes claves: el *entrepreneur* y el *intrapreneur* y pueden precisarse además ciertas características y condiciones.

Vamos a definir a los personajes claves:

A) *El entrepreneur*

El *entrepreneur* es el empresario emprendedor que inicia un negocio con una alta dosis de visión y de acción.

Las características fundamentales del *entrepreneur* son:

1) *Percibir oportunidades*: El *entrepreneur* está siempre con la percepción abierta a nuevas ideas para transformarlas en oportunidades.

2) *Buscar la forma de conseguir la oportunidad deseada*: el *entrepreneur* siempre pone todo su poder y sus recursos en acción para lograr lo deseado.

3) *Cree que el éxito es posible*: el *entrepreneur* es un individuo muy positivo y, cuando percibe una oportunidad, se motiva pensando que va a lograr el éxito, por la unicidad de la idea, por la fuerza del producto, por sus conocimientos especiales del mercado y por su habilidad para trabajar fuerte y rápido.

B) *El intrapreneur*

Llamamos *intrapreneur* al "gerente emisario" o emprendedor, al gerente con las características del *entrepreneur*.

Una cultura entrepreneurial es aquella en la que la dirección de la empresa es de tipo *entrepreneur* y los gerentes son todos *intrapreneurs*, o sea, "todos tiran hacia el mismo lado", con mucha visión y gran acción.

Estos personajes generan un clima de trabajo que entusiasma y hace que la gente encuentre motivos para realizarse y desarrollar su potencia creadora. Veamos las características que debería reunir una empresa que trate de lograr una cultura verdaderamente emprendedora.

C) *Características de una cultura emprendedora*

1) *Percepción de oportunidades*

Todos los miembros de la organización tienen que tener totalmente abierta su percepción para buscar todo tipo de oportunidades; para ello se crean trabajos con "mercados en tiempo real", se consigue que los individuos sean responsables por objetivos definidos.

También deben balancearse las necesidades funcionales, deben eliminarse los "reinos". Debe institucionalizarse el cambio.

2) *Logro de resultados*

Todos los miembros deben tener acción para poder implementar las ideas transformándolas en oportunidades aprovechadas.

Se recoge y premia la persecución de oportunidades. No se castiga en caso de errores. La empresa debe tener un número previsto de errores. Se acepta la flexibilidad de ejecución.

3) *Gente exitosa*

Toda la gente está preparada para ser exitosa, cree que el éxito es posible, piensa y actúa guiada por el pensamiento positivo.

Se presupuestan pequeños montos para exploración de ideas.

Se asignan los recursos en función de objetivos y metas alcanzables y de corto plazo, multi-etapa (método de pequeños logros).

Los recursos se comparten entre las áreas funcionales.

Un "no" nunca debe bloquear un proyecto.

Hay un cambio en el concepto de autoridad, puesto que este concepto es debilitante, por ser difícil obtener cooperación y porque no se puede compartir.

Existe un gran énfasis en el concepto de responsabilidad. Este concepto reemplaza al tradicional concepto de autoridad. La persona es responsable por los resultados y se la evalúa de esa manera.

D) *Condiciones mínimas que deben de cumplir las organizaciones del tipo entrepreneurial:*

a) la decisión más importante es cómo administrar el tiempo (*time management*);

b) existe marcada orientación hacia resultados, no existen "reinos";

c) se trabaja pensando en el futuro, percepción abierta a oportunidades;

d) se pone énfasis en la creatividad y en la innovación;

e) el gerente debe ser proactivo y no reactivo; debe ser *intrapreneur;*

f) debe existir orientación hacia el consumidor y continua exploración del contexto;

g) existe alta flexibilidad; modelo de pensamiento estratégico IV o V.

16.9. Transformación organizacional

El objetivo de este tema es ver cómo se puede hacer para transformar una empresa con cultura burocrática o rutinaria en entrepreneurial. Esta transformación implica lógicamente el cambio del modelo estratégico por el cual el sistema político de la organización decide sus estrategias.

Se debe pasar de un modelo I o II a uno IV o V. De modelos estáticos y *hard* a modelos altamente dinámicos, flexibles y basados en inversiones *soft*.

El proceso de transformación requiere el consenso de la organización y sus hombres con vistas a un cambio muy profundo que necesita tiempo e implica un acto de voluntad y conciencia.

Se trata de lograr que el sistema político se conozca perfectamente y conozca las ventajas y las características de una empresa tipo entrepreneurial.

Para esto habrá que eliminar la natural resistencia al cambio; romper la percepción programada, activando el hemisferio derecho del cerebro.

Se deben esclarecer los objetivos, las metas y las estrategias; se debe crear un clima apropiado para la participación. Se deben originar tareas y objetivos de acuerdo con los puntos fuertes de las distintas personas, consiguiendo conjugar los objetivos personales con los organizacionales, logrando satisfacer sus necesidades, aumentando sus capacidades y desarrollando un sistema de valores adecuado.

Para lograr todo esto se debe de tener en cuenta la magnitud del cambio.

En el cuadro N° 82 hemos comparado las diferencias que existen entre los modelos I y II con relación a los IV y V en algunas de las variables más importantes de la empresa.

	VARIABLES	MODELOS I Y II	MODELOS IV Y V
1	ESTRUCTURA	Jerárquica con "reinos" gerentes "guardianes" muchos niveles	Más achatada "sin reinos" gerentes "facilitadores" pocos niveles
2	LIDERAZGO	Centralizado analítico planifica a través de *staffs*	Predicador de visión motivadora con fe ganadora quiere el cambio
3	MARKETING	Masivo por precio y publicidad	Diferenciador creando mercados a través de nichos
4	PRODUCCION	Enfoque de volumen y bajos costos con máquinas y tecnología propia	Flexibilidad y calidad además de costos mínimos enfoques de *Joint Venture* alquiler de tecnología

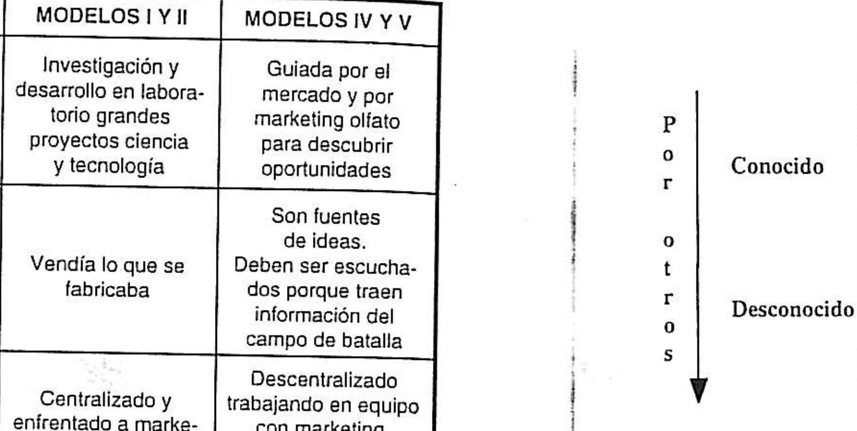
	VARIABLES	MODELOS I Y II	MODELOS IV Y V
5	INNOVACION	Investigación y desarrollo en laboratorio grandes proyectos ciencia y tecnología	Guiada por el mercado y por marketing olfato para descubrir oportunidades
6	VENTAS	Vendía lo que se fabricaba	Son fuentes de ideas. Deben ser escuchados porque traen información del campo de batalla
7	FINANZAS	Centralizado y enfrentado a marketing y producción	Descentralizado trabajando en equipo con marketing, producción y recursos humanos
8	SISTEMAS DE INFORMACION	Orientación interna	Orientación interna y externa (hacia clientes, competidores y proveedores)
9	RECURSOS HUMANOS	Eran un problema necesario	Sólo a través de la gente se consigue el éxito
10	CLIENTES	Eran los que compraban lo que fabricamos	Son los que deciden qué quieren y con su dinero se pagan los sueldos, los gastos y se logra la rentabilidad

Cuadro Nº 82. ***Diferencias en las variables***

A continuación analizaremos algunos modelos psicosociales, muy importantes para comprender los problemas de la resistencia al cambio cultural de las empresas.

16.9.1. EL MODELO DE LA VENTANA DE JOHARI (JOE LUFT Y HARRY INGHAM)

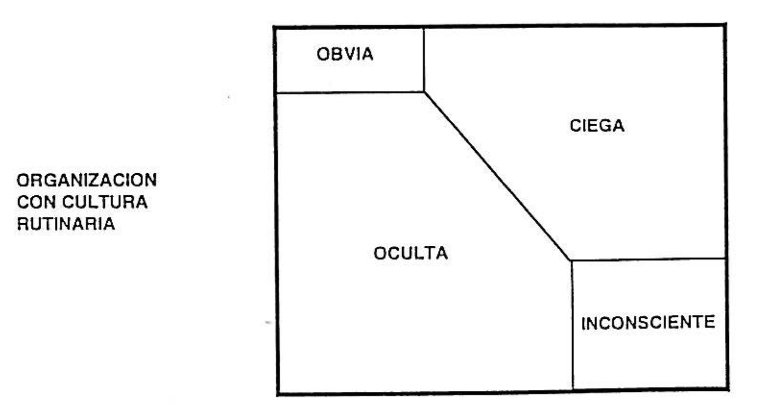
Grafica los aspectos de la personalidad o las zonas del comportamiento, conocidos y desconocidos por el individuo y por otros respecto de éste.



Cuadro Nº 83. ***El modelo de la ventana de Johari***

La parte obvia de la ventana de Johari muestra aspectos de la personalidad conocidos por todos; la parte ciega muestra que hay aspectos de la personalidad que el propio individuo no conoce pero sí son conocidos por otros; la parte oculta indica que hay aspectos que el individuo conoce pero oculta, y por lo tanto no son percibidos por otros (ver cuadro Nº 83).

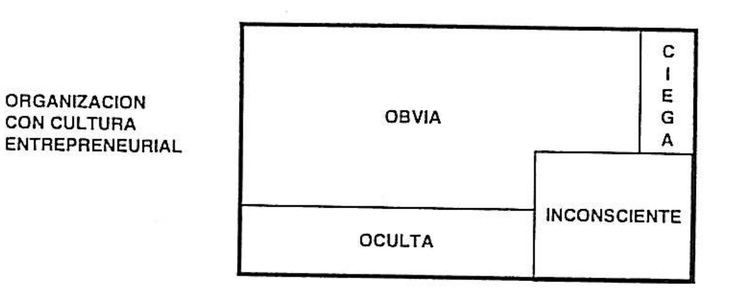
Aplicada la ventana de Johari a una organización del tipo rutinaria, desde el punto de vista del sistema político respecto del resto de la organización, el resultado es el siguiente:



Cuadro Nº 84. ***Aplicación de Johari en una empresa con cultura rutinaria***

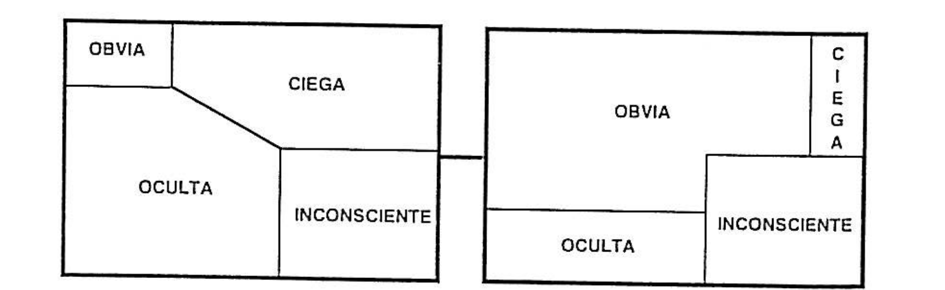
La parte obvia es chica porque se conoce muy poco sobre la organización, sus metas, sus estrategias, sus planes, etc. Las partes o sectores ciegos y ocultos son grandes, porque el subsistema político "oculta" sus metas, planes, estrategias, etc. Y a su vez éste ignora diversas posibilidades nuevas, que podrían surgir utilizando la creatividad y la innovación.

La ventana de Johari, aplicada a una organización del tipo entrepreneurial, es representada así:



Cuadro Nº 85. *Aplicación de Johari en una empresa con alto espíritu de emprendimiento*

En una empresa con cultura entrepreneurial se debe agrandar lo más posible la parte obvia, de manera que la mayoría de los individuos que pertenezcan a la empresa conozcan dónde quiere ir ésta y cómo se dirige hacia su meta.



Cuadro Nº 86. *La transformación deseada*

16.9.2. OTROS MODELOS

A) *El modelo de análisis del comportamiento*

Los tres elementos (percepción-motivación-aprendizaje) tienen relación sumamente importante con la personalidad de un individuo: todo individuo primero percibe, después se motiva y finalmente aprende.

Para ALLPORT, *percepción es la manera de presentarse las cosas a nuestra vista, o el modo que tienen de impresionar al oído, el tacto, el gusto o el olfato. Pero la percepción implica también, hasta cierto punto, una aprehensión inteligente, un resultado o un reconocimiento de esos objetos.*

El enfoque más completo sobre percepción es la teoría *New look*, siguiéndola se puede decir que dos individuos perciben en forma diferente un mismo objeto.

Las dos personas lo perciben como un bloque o unidad gestáltica, pero estas unidades gestálticas son percibidas de un modo diferente, ya que cada individuo las ve de acuerdo con su estructura de personalidad.

Dentro del proceso perceptor actúan dos grupos de elementos determinantes, los fisiológicos y los de conducta.

Los primeros están en el sistema nervioso y se vinculan con las posibilidades de percibir que el individuo trae consigo. Los segundos se refieren a la motivación y el aprendizaje, basados en la historia del individuo, su infancia, proyectos, frustraciones, experiencias, etcétera.

Los factores no cognoscitivos de la percepción, es decir, los elementos de la conducta, están *guardados* en el hemisferio izquierdo del cerebro, el cual *responde* sobre lo *aprendido* y se *programa y rutiniza*. Por lo tanto, ante cualquier estímulo un individuo percibe de acuerdo con un estímulo similar anterior, ya que generalmente el hemisferio izquierdo del cerebro está más desarrollado que el derecho. De esta forma hay en todos los individuos una percepción programada por percepciones anteriores, que fueron aprendidas y grabadas en el hemisferio izquierdo del cerebro.

Los individuos pertenecientes a las empresas del tipo rutinario se ven forzados por su clase de actividades, a utilizar mucho más el hemisferio izquierdo del cerebro que el derecho; por lo tanto, existe generalmente en estos individuos una percepción programada por percepciones anteriores.

Esto los lleva a responder y a actuar sin pensar demasiado y a anular aún más el hemisferio derecho del cerebro, que es el del pensamiento innovador, creativo, que busca sobre alternativas nuevas y diferentes.

Un individuo, para transformarse en integrante de empresas del tipo emprendedoras debe ejercitar el uso del hemisferio derecho del cerebro,

para evitar percibir en forma programada. Esto es muy difícil y lleva un notable esfuerzo tanto a nivel individual como organizacional.

B) *El modelo de personalidad de CHRIS ARGYRIS*

Todos los individuos generan dos tipos de energía: la fisiológica y la psicológica.

Se postula la existencia de la energía psicológica para explicarla mediante la energía fisiológica. Así, por ejemplo, no es raro que una persona duerma durante muchas horas y que al despertar diga que está cansada.

La energía psicológica existe en todos los individuos. Su expresión no puede bloquearse permanentemente. Si se le coloca una barrera, hallará la forma de superarla o de rodearla.

Se supone que la energía psicológica existe en las necesidades de los individuos. Las necesidades son consideradas como partes de la personalidad humana que al activarse entran en *tensión*.

Las necesidades activadas están siempre en tensión respecto de algún objetivo o meta existente. Esta tensión es la que motiva la conducta.

Se considera que los seres humanos están tratando continuamente de *reducir tensión*, esforzándose en conseguir el objetivo relacionado con esa necesidad.

Se supone que la energía psicológica se incrementa a medida que aumentan las experiencias de éxito psicológico, y decrece con el fracaso psicológico del individuo.

Para lograr el éxito psicológico, son esenciales tres requisitos:

1) Los individuos deben autoestimarse.

2) Deben pertenecer a una organización que ofrezca condiciones de trabajo en las que el individuo sea capaz de definir tanto sus objetivos inmediatos como sus propios caminos a esas metas, relacionar éstas con los objetivos de la organización y aumentar constantemente el grado de desafío que represente el trabajo; en síntesis, trabajar en un ambiente específico con clima adecuado para crear energía psicológica.

3) La sociedad y la cultura también pueden influir sobre el éxito o el fracaso psicológico.

En una empresa de tipo rutinario se genera gran cantidad de energía fisiológica, gracias a la gran actividad y al apuro diario, y se genera muy poca energía psicológica, pues no existe ambiente adecuado para poder generarse. La empresa tipo entrepreneurial genera energía psicológica en todos los individuos, e inclusive consigue que éstos se autoestimen.

Según ARGYRIS, la personalidad o *Yo* de un individuo es la integración irrepetible de necesidades, valores y capacidades en una pauta organizada funcionalmente; incluye los aspectos conscientes e inconscientes.

Según MASLOW, el individuo tiene una escala jerárquica de necesidades. Las primeras que deberán ser satisfechas son las fisiológicas (alimentación, descanso, etc.); después vienen las económicas y las afectivas; todas ellas forman las necesidades de orden inferior. Las de orden superior, o para el crecimiento personal, son las autoestima y autorrealización.

Una empresa de tipo rutinario es capaz de satisfacer las necesidades fisiológicas y económicas y en menor medida las afectivas, pero es prácticamente imposible que satisfaga las necesidades de orden superior.

En la sociedad moderna, y en la medida en que están relativamente satisfechas, las necesidades fisiológicas y económicas dejan de suministrar una motivación. Las necesidades de autorrealización se convierten entonces en la fuente de la energía humana.

La empresa tipo entrepreneurial es la única posibilidad para lograr y satisfacer las necesidades de orden superior.

Otro aspecto de la personalidad son las capacidades. Un individuo en una empresa rutinaria desarrolla sólo un tipo de capacidades muy específicas y no incorpora otras; tiene capacidad para adaptarse a la rutina, para resolver problemas del momento y muy urgentes, para estar en actividad, consumiendo gran cantidad de energía fisiológica, pero no para desarrollar capacidades creativas, innovadoras, futuristas y de planeamiento.

El último aspecto de la personalidad es su sistema de valores. En un individuo de la empresa tipo R (rutinaria) tal sistema va a ser diferente al de uno que está en otra del tipo E (entrepreneurial); el primero ha de valorar positivamente el exceso de actividad, el trabajo agotador, la continua solución de problemas urgentes, mientras que el de la empresa de tipo E va a valorar positivamente la obtención de resultados, el planeamiento, la prevención de problemas, la innovación y la creatividad.

C) *El modelo de personalidad de BONNER*

La personalidad es un proceso de cambio. Más específicamente, es la descripción del crecimiento y el desarrollo psicológico del ser humano.

BONNER suministra seis proposiciones destinadas a aclarar la naturaleza de la personalidad:

1) el comportamiento humano consiste en actos;

2) la personalidad, concebida como un todo, se autorrealiza en un ambiente específico;

3) la personalidad se caracteriza por la consecuencia con el *Yo*;
4) la personalidad es comportamiento orientado hacia metas;
5) la personalidad es una estructura integrada en el tiempo;
6) la personalidad es un proceso en devenir.

Este enfoque sugiere que la cultura se podría cambiar y que, por lo tanto, es posible la transformación de una empresa tipo R en otra tipo E si se apunta a trabajar sobre sus gerentes e individuos en general.

D) *El modelo propuesto por el análisis transaccional*

Es una teoría de la conducta individual y social. Se llama análisis por separar el comportamiento en unidades simples, y transaccional por aplicar este análisis a los intercambios de estímulos y respuestas entre personas, que se denominan transacciones.

Es una herramienta útil para producir cambios positivos en las comunicaciones intrapersonales, interpersonales y grupales, pero muy peligrosa si se la utiliza mal o en exceso. En tanto que su aplicación no es muy recomendada en las bases de la estructura organizativa, da mejores resultados si se la aplica exclusivamente en los niveles más altos de la organización; y debe usarse como una herramienta más para el cambio en la personalidad, pero no como la única.

Todos los individuos, en cada momento de su vida, adoptan una de las conductas mencionadas en el cuadro N° 87, pero en forma general repiten más una conducta que otra, y forman lo que se denomina posición existencial o psicológica.

Uno de los conceptos de mayor interés para este tema, dentro del análisis transaccional, es el de argumento de vida: se refiere al plan preconsciente de vida propio de cada individuo.

El argumento se forma sobre la base de mandatos o mensajes que se instalan en la personalidad del individuo en los primeros años de vida.

Estos mandatos provienen de sus padres y se instalan en el padre del niño, y fijan un argumento de vida que va a ser muy difícil de cambiar o eliminar a medida que el individuo crece.

El análisis transaccional supone también que la personalidad es dinámica y cambiante; el aspecto más estático dentro de la personalidad sería el argumento de vida.

Para lograr cualquier cambio en la personalidad, en análisis transaccional, se utiliza un instrumento llamado contrato de cambio.

Este contrato de cambio debe formularse por escrito en términos siempre positivos; debe referirse a un área específica. El cambio de conducta debe ser observable, medible y tener plazo. La relación debe ser simple y concreta y el cumplimiento depende de la persona.



Cuadro Nº 87. ***Modelos de personalidad: positivos y negativos***

E) *El modelo propuesto por el enfoque del desarrollo organizacional*

Los autores de esta corriente entienden que la organización como organismo vivo, está en continuo cambio. Por lo tanto, al desarrollo organizacional se lo puede considerar como un proceso continuo de apoyo a la transformación de la empresa. No es un fin en sí mismo sino un medio de apoyo. El desarrollo organizacional debe apoyar la misión, las necesidades y las funciones de las organizaciones para que éstas alcancen sus objetivos.

Las influencias contextuales o del entorno y las internas actúan continuamente sobre el ámbito de la conducta, y hacen que éste y el ámbito de las consecuencias varíen constantemente.

Por lo tanto, el proceso de desarrollo organizacional debe implicar un cambio continuo, tal como se muestra en el cuadro N° 88.

El ámbito de la conducta está formado por tres subsistemas:

- el *exigido* es el que pretende formalmente el subsistema político para alcanzar los resultados;
- el *personal* es el que pretende informalmente el conjunto del personal de la organización, para lograr crecimiento individual o satisfacer sus objetivos y necesidades individuales;

3) la personalidad se caracteriza por la consecuencia con el *Yo;*
4) la personalidad es comportamiento orientado hacia metas;
5) la personalidad es una estructura integrada en el tiempo;
6) la personalidad es un proceso en devenir.

Este enfoque sugiere que la cultura se podría cambiar y que, por lo tanto, es posible la transformación de una empresa tipo R en otra tipo E si se apunta a trabajar sobre sus gerentes e individuos en general.

D) *El modelo propuesto por el análisis transaccional*

Es una teoría de la conducta individual y social. Se llama análisis por separar el comportamiento en unidades simples, y transaccional por aplicar este análisis a los intercambios de estímulos y respuestas entre personas, que se denominan transacciones.

Es una herramienta útil para producir cambios positivos en las comunicaciones intrapersonales, interpersonales y grupales, pero muy peligrosa si se la utiliza mal o en exceso. En tanto que su aplicación no es muy recomendada en las bases de la estructura organizativa, da mejores resultados si se la aplica exclusivamente en los niveles más altos de la organización; y debe usarse como una herramienta más para el cambio en la personalidad, pero no como la única.

Todos los individuos, en cada momento de su vida, adoptan una de las conductas mencionadas en el cuadro N° 87, pero en forma general repiten más una conducta que otra, y forman lo que se denomina posición existencial o psicológica.

Uno de los conceptos de mayor interés para este tema, dentro del análisis transaccional, es el de argumento de vida: se refiere al plan preconsciente de vida propio de cada individuo.

El argumento se forma sobre la base de mandatos o mensajes que se instalan en la personalidad del individuo en los primeros años de vida.

Estos mandatos provienen de sus padres y se instalan en el padre del niño, y fijan un argumento de vida que va a ser muy difícil de cambiar o eliminar a medida que el individuo crece.

El análisis transaccional supone también que la personalidad es dinámica y cambiante; el aspecto más estático dentro de la personalidad sería el argumento de vida.

Para lograr cualquier cambio en la personalidad, en análisis transaccional, se utiliza un instrumento llamado contrato de cambio.

Este contrato de cambio debe formularse por escrito en términos siempre positivos; debe referirse a un área específica. El cambio de conducta debe ser observable, medible y tener plazo. La relación debe ser simple y concreta y el cumplimiento depende de la persona.

PADRE CRITICO (+)	• correcto • firme • serio • justo	PADRE CRITICO (-)	• agresor • autoritario • desvalorizante
PADRE NUTRITIVO (+)	• afectuoso • nutritivo • permite vivir y disfrutar	PADRE NUTRITIVO (-)	• sobreprotector • impide el desarrollo de otros
ADULTO (+)	• ético • informado • responsable	ADULTO (-)	• no informado o mal informado • automatizado
NIÑO LIBRE (+)	• alegre • afectuoso • quiere disfrutar	NIÑO LIBRE (-)	• egoísta • cruel • grosero
NIÑO ADAPTADO (+)	• responde automáticamente a disciplinas y rutinas convenientes	NIÑO ADAPTADO (-)	• sumiso • desvalorizado • temeroso • agresivo • rencoroso

Cuadro Nº 87. ***Modelos de personalidad: positivos y negativos***

E) *El modelo propuesto por el enfoque del desarrollo organizacional*

Los autores de esta corriente entienden que la organización como organismo vivo, está en continuo cambio. Por lo tanto, al desarrollo organizacional se lo puede considerar como un proceso continuo de apoyo a la transformación de la empresa. No es un fin en sí mismo sino un medio de apoyo. El desarrollo organizacional debe apoyar la misión, las necesidades y las funciones de las organizaciones para que éstas alcancen sus objetivos.

Las influencias contextuales o del entorno y las internas actúan continuamente sobre el ámbito de la conducta, y hacen que éste y el ámbito de las consecuencias varíen constantemente.

Por lo tanto, el proceso de desarrollo organizacional debe implicar un cambio continuo, tal como se muestra en el cuadro N° 88.

El ámbito de la conducta está formado por tres subsistemas:

- el *exigido* es el que pretende formalmente el subsistema político para alcanzar los resultados;
- el *personal* es el que pretende informalmente el conjunto del personal de la organización, para lograr crecimiento individual o satisfacer sus objetivos y necesidades individuales;

• el *emergente* es la resultante de los dos subsistemas anteriores y puede ser positivo, negativo o neutro:

— *positivo* cuando la energía individual del subsistema personal se canaliza a favor de los objetivos organizacionales;

— *negativo* cuando se canaliza en contra de éstos;

— *neutro* cuando el subsistema exigido y el subsistema personal tienen los mismos objetivos finales.

Todos los modelos anteriores permiten aportes al problema de encarar la transformación de la cultura (ya sea *rutinaria* o *burocrática*) en otra *cultura* más competitiva, vigorosamente comprometida con la gestión, esto es, una cultura *altamente emprendedora*.

16.10. Pasos para la transformación organizacional

Los pasos enumerados no deben entenderse como pasos estrictamente continuos, ni como etapas totalmente separadas una de la otra. Tampoco se trata de técnicas.

En este sentido se recomiendan las siguientes políticas:

1) Motivación de la dirección.
2) Motivación del resto de la organización.
3) Método de pequeños logros.
4) Asignación de responsabilidades por metas y objetivos.
5) Descentralización.

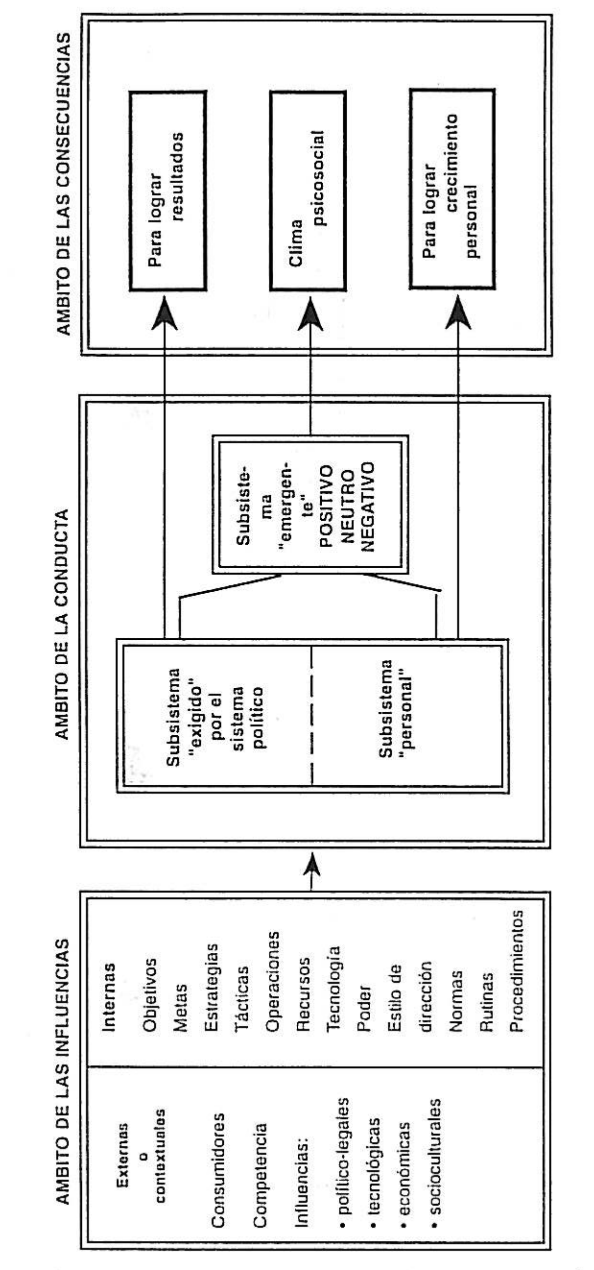
1) *Motivación de la dirección*

El primer paso es conseguir la motivación de la dirección para querer el cambio. Si la dirección piensa que el cambio no es necesario o no es posible, nunca se va a lograr la transformación de la empresa.

Existen determinados bloqueos en este sentido y de acuerdo con PETER LORANGE podemos distinguir tres bloqueos críticos:

A) *Bloqueos políticos*: Provienen del concepto de autoridad inmerso en la empresa. Cada individuo que tiene autoridad tiene poder dentro de la organización, y de esta forma frena cualquier intento de cambio pensando que éste puede disminuir su poder relativo.

El concepto de autoridad, visto de esta forma, también es una de las fuentes generadoras de que cada gerente cree su propio compartimien-



Cuadro Nº 88. ***Un modelo de desarrollo organizacional***

to estanco ("reino"), sobre el cual puede ejercer autoridad y frenar el desarrollo de la organización.

Los bloqueos políticos pueden disminuirse al reducir el énfasis en la autoridad, aumentando el concepto de responsabilidad. No debe existir el gerente dueño de un reino; los reinos deben eliminarse, y la mejor forma es reemplazando el concepto de autoridad por el de responsabilidad.

B) *Bloqueos miopes*: Estos bloqueos se refieren a que la dirección no quiere el cambio si las cosas ocurren normalmente, si los resultados no son negativos. Sólo quiere el cambio cuando se llega a una crisis.

Son algunos de los bloqueos más importantes para tener en cuenta en este primer paso de la transformación. Se debe convencer a la dirección de que el cambio es necesario, a pesar de que los resultados operativos no sean malos.

El éxito de los negocios existentes, generalmente aumenta la dificultad para superar los bloqueos miopes. Puede generar complacencia con el tiempo, pérdida de contacto con la realidad del entorno y, de esta manera, es muy probable arribar al "estancamiento" por miopía. Esta situación no permite a los gerentes ubicarse en distintos puntos de vista ni considerar nuevos enfoques para abordar los temas estratégicos más relevantes. Por el contrario, los gerentes tenderán a categorizar el mundo bajo formas particulares fijas, viendo al negocio a través de las perspectivas habituales y no pudiendo tomar en cuenta alternativas diferentes.

Superar los bloqueos miopes requiere, fundamentalmente, salir de la rutina, dar un paso al costado y replantear continuamente la estrategia organizacional.

C) *Bloqueos de recursos*: Este tipo de bloqueos es el que frena el cambio cuando se piensa que una transformación requiere inversiones; por lo tanto, el cambio se interrumpe por falta de recursos. Este bloqueo trae aparejado lo que llamamos "actitud de pérdida de capacidad de emprendimiento".

Las empresas y sus gerentes se acostumbran a un management sin emprendimiento (por falta de recursos), a una gestión sin innovación, perdiendo oportunidades, posicionamiento y ventajas competitivas. Se pierden la fe, la fuerza y las ganas de hacer. Toda la cultura está inmersa en esta falta de emprendimiento; se ingresa en la cultura de la supervivencia.

No invertir es entonces no emprender, no cambiar, paralizarse; y esto es casi condenarse a comprometer la supervivencia de la empresa.

La forma de romper este bloqueo es pensando que para la transformación no se requieren grandes inversiones, son sólo inversiones del tipo

soft, es decir con actitudes, potenciando la capacidad de crecimiento, queriendo el cambio, disponiendo de energía fisiológica y psicológica para transformar la organización.

2) *Motivación del resto de la organización*

Una vez superado el primer paso, es decir, que la dirección de la empresa *quiera el cambio*, que piense que el cambio es *posible*, que sepa romper los bloqueos críticos, se puede comenzar con la segunda etapa: motivar desde el sistema político al resto de la organización. Esto se logra por medio de reuniones con los niveles gerenciales y jefaturas, donde el sistema político expone la situación real de la empresa y la necesidad, motivando a toda la organización para que exista "conciencia de cambio".

3) *Método de pequeños logros*

Cuando existe conciencia de cambio en toda la organización, es posible iniciar la tercera etapa.

Esta etapa, el método de pequeños logros, es de gran importancia para el proceso de transformación.

Este método consiste en la continuación de las reuniones de motivación dirigidas por la dirección de acuerdo con la etapa anterior. En estas reuniones se busca fijar, de común acuerdo, metas estratégicas para cada gerente. Estas metas deben ser de una dificultad mínima; se debe cumplir con dos premisas fundamentales: sencillez y corto plazo. Lograrlas debe ser muy sencillo y deben tener un horizonte de tiempo a controlar muy corto. Durante el primer período es aconsejable armar reuniones de control quincenales o mensuales.

En esas reuniones de control se evalúa el grado de cumplimiento de las metas que, seguramente, habrá sido del 100%, debido a la sencillez de éstas. Un resultado positivo en el cumplimiento motivará en gran medida a los gerentes para lograr nuevas metas que, seguramente, podrán ser alcanzadas. Este proceso sigue avanzando hasta que se ingresa en el cuarto paso.

4) *Asignación de responsabilidades*

Es un resultado directo del cumplimiento del método de pequeños logros.

Cada gerente debe ser responsable por metas y objetivos cuantificados con un horizonte de tiempo dado. Esta idea se contrapone al concepto tradicional, que considera al gerente como responsable de determinado grupo de tareas o funciones.

En esta etapa existe centralización, ya que las decisiones tácticas son tomadas por la dirección, pero en cada decisión se pide la opinión de cada gerente. De este modo se prepara al nivel gerencial para el paso final que implica mantener la responsabilidad por el cumplimiento de metas pudiendo tomarse decisiones tácticas.

5) *Descentralización*

Nunca debe descentralizarse de "un día para el otro". La descentralización es un proceso de aprendizaje que sólo puede lograrse con éxito después de haberse cumplido todas las etapas anteriores.

Las primeras cuatro etapas actúan como preparación del management, ya que la falta de experiencia en la toma de decisiones puede ser un punto débil importantísimo para una organización. La descentralización no siempre debe darse en una organización. Hay que tener en cuenta, entre otras cosas, cuál es la estrategia, cómo es la cultura, cómo es la estructura, cuál es el volumen de actividades y, sobre todo, cuál es el tamaño de la organización.

16.11. La cultura compartida a través de la evolución o de una revolución

En el ítem anterior expusimos una forma de transformación de la cultura empresaria tradicional (tipo modelos I o II) hacia niveles más próximos a las necesidades de dinámica y flexibilidad que exige la realidad y que serán imprescindibles para tener éxito en la década del '90.

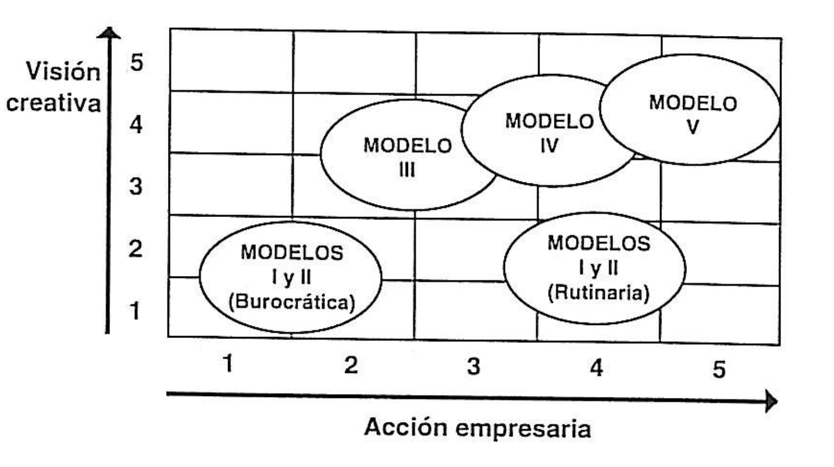
Ese enfoque se ubica en la lucha de lo que podría denominarse "evolución", tal como se sugiere en cada uno de los pasos; motivación de la alta dirección, motivación de la gente, método de los pequeños logros, etcétera.

Debe de tenerse en cuenta, sin embargo, la opinión que expresa TOM PETERS en su libro *Thriving on Chaos* donde, consecuente con su estilo entusiasta y audaz, promueve una virtual revolución dirigida fundamentalmente hacia el logro de la motivación de la alta dirección para romper con la cultura tradicional de los modelos I y II.

Esta otra alternativa puede ser muy interesante cuando existan altos niveles de exigencias competitivas.

La magnitud de este esfuerzo puede verse en el cuadro N° 89, donde el tránsito de la cultura empresaria que está contenido en los modelos I

y II hacia su transformación puede ser evaluado en términos de tiempo y esfuerzo.



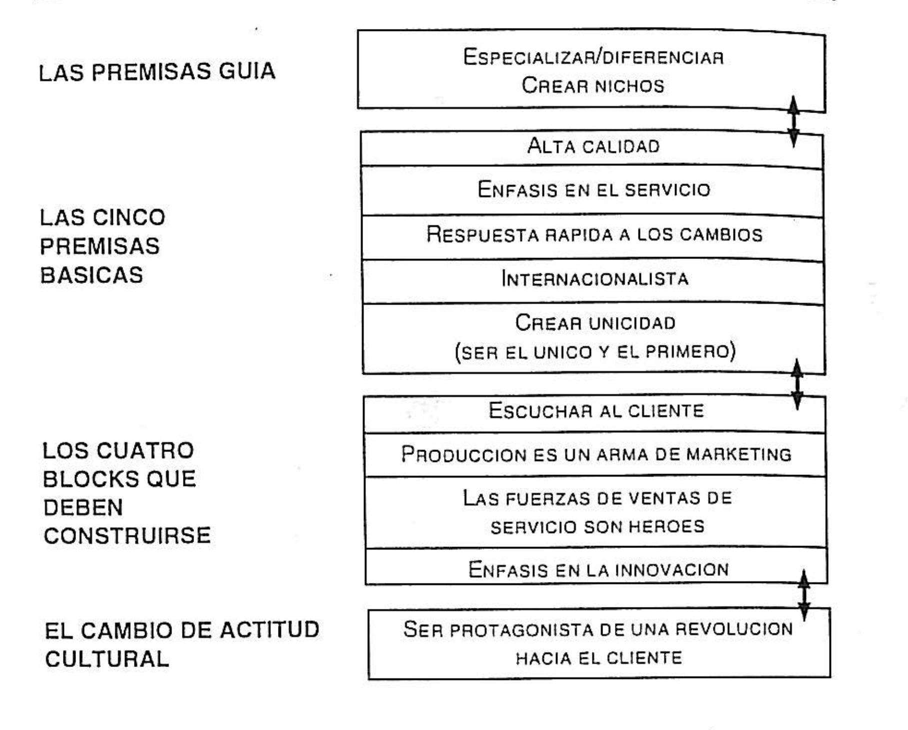
Cuadro Nº 89. *El tránsito de la cultura empresaria entre los modelos I a V*

El tránsito debe ser medido en forma de tiempo necesario y de los recursos que demandará dicho esfuerzo, adicionando las posibilidades que existen en términos de competencia, esto es cómo estamos en relación a la misma y qué implica respecto del posicionamiento, de las ventajas o desventajas y de las barreras *hard* o *soft* que tenemos o que podríamos lograr.

PETERS opina que debe producirse una revolución y en el cuadro N° 90 se presenta el enfoque con que ha desarrollado su trabajo.

Al forzar a toda la cultura empresaria a pensar en el cliente y en la calidad y el servicio, obligatoriamente se deben remover las fijaciones de conductas tipo modelo I o II.

Esta es otra forma de intentar el cambio, por supuesto que la elección del método evolutivo o por revolución depende de cada empresa, de su mercado y realidad y de las circunstancias que debe evaluar, en cada caso, la alta dirección.

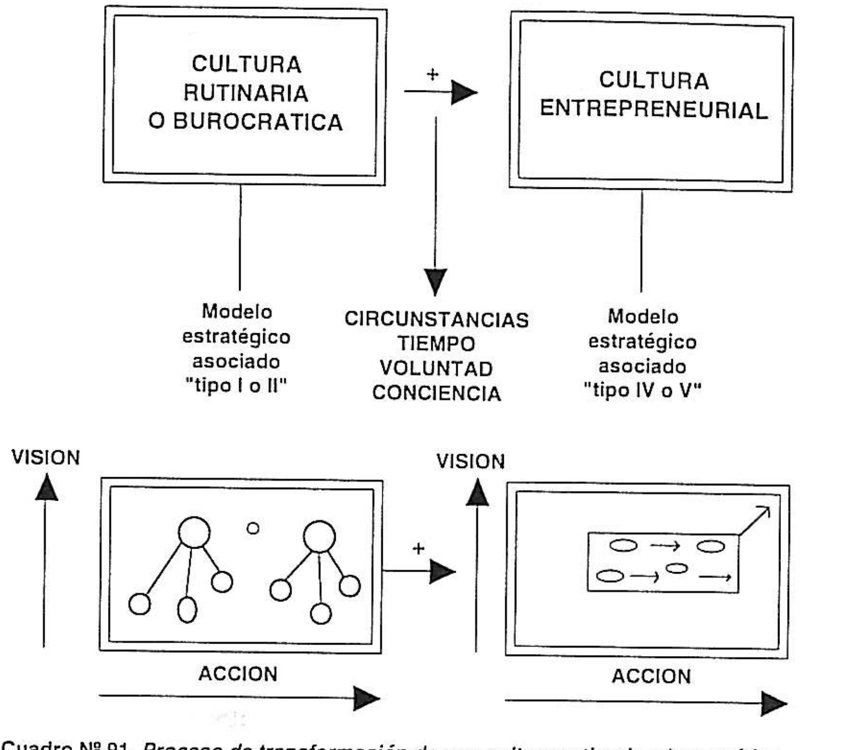


Cuadro Nº 90. ***Lanzar una revolución hacia el cliente como forma de cambio cultural***

Para sintetizar este tema hemos preparado el cuadro N° 91 donde se presenta el proceso de transformación, independientemente del tipo de política que se decida emplear.

Quizá la más importante de las ventajas que implica contar en la actualidad con una cultura tipo modelo IV o V surge de la dinámica posibilidad de construir barreras competitivas de tipo *soft* y poder adecuarse a los vaivenes de la turbulencia, sin quedar atrapados en la celada que a veces significa contar con una gran estructura *hard* que se transforma en una gigantesca barrera de salida del negocio, por sus activos especializados y por la estrategia seguida de ser el líder en volumen y en costos.

Los modelos de pensamiento estratégico IV y V pueden lograr lo mismo pero sin los riesgos emergentes.



Cuadro Nº 91. ***Proceso de transformación de una cultura rutinaria o burocrática en una cultura compartida con alto espíritu de emprendimiento***

En el cuadro N° 92 se presenta una matriz donde se analiza la forma de construir barreras de entrada *soft* a partir de cada uno de los modelos de cultura.

Más allá de la estrategia a elegirse para la transformación de la cultura empresaria quedan algunas recomendaciones que ayudan a reflexionar y a buscar el mejor camino. Puede utilizarse como un test para verificar cuán lejos o cerca estamos de la posibilidad de un modelo tipo IV o V.

Utilizando una escala de 1 a 5 donde los números indican: 1, muy lejos; 2, lejos; 3, en la mitad del camino; 4, bastante cerca y 5, muy cerca o en el ideal.

BARRERAS DE ENTRADA	MODELOS I Y II	MODELO III	MODELOS IV Y V
SOFT	ALTAS Opciones: Acuerdos *Joint Venture*	MEDIAS Opciones: Licencias *Joint Venture*	MASA CRITICA MINIMA Opciones: Acordar licencias *Joint Venture* Acuerdos de producción
HARD	BAJAS Recomendaciones: Construir barreras *soft* Cambiar la forma de pensar estratégicamente	MEDIAS Recomendaciones: Construir barreras *soft* Profundizar el cambio cultural	ALTAS Y FUERTES Recomendaciones: identificar oportunidades Pensamiento flexible crecer

Cuadro Nº 92. ***Construcción de barreras de ingreso soft***

En el cuadro Nº 93 se presentan estas 15 recomendaciones para reflexionar sobre la problemática cultural de la empresa.

Tilde según su interpretación el casillero que más se aproxime a la realidad.

Controle todas las calificaciones por columna, si las cantidades superiores están entre 1 ó 2 es muy posible que la cultura de la empresa esté en algunos de los modelos burocráticos o rutinarios (I o II), si la mayor cantidad está en la columna 3 la cultura está en transición y si está en 4 ó 5 el pensamiento estratégico está ya muy evolucionado y se encuentra entre los modelos IV o V, con lo cual se estará en condiciones de aprovechar las ventajas competitivas dinámicas y se enfrenta la década del '90 con grandes posibilidades de éxito. Ojalá que así sea.

Para los casos de empresas que están en los modelos de pensamiento estratégico I o II les recomendamos un rápido trabajo de transformación ya que la década del '90 exigirá una eficiencia competitiva que pondrá bajo riesgo a la supervivencia. De quererlo, El cambio es posible, hay que intentarlo. Para las empresas que están en el modelo III la cosa es más fácil, sólo deben realizar un esfuerzo adicional.

Nº	REFLEXION	1	2	3	4	5
1	Actitud hacia el cliente como premisa guía					
2	Actitud hacia el servicio					
3	Actitud hacia la calidad en los términos que la aprecia el cliente					
4	Actitud hacia saber escuchar al cliente					
5	Respuestas rápidas a los cambios del mercado y a la acción de la competencia					
6	La fábrica es un arma de marketing					
7	Se premia a los innovadores y creadores					
8	Se estimula el trabajo en equipo					
9	Se intenta desarmar la política de "reinos"					
10	Se predica con el ejemplo					
11	Se promueve una actitud anticipadora y prospectiva					
12	Se promueve la creación de diferenciación y la búsqueda de nichos					
13	Se estimula la actitud *entrepreneur* e *intrapreneur*					
14	Se estimula para que la excelencia sea un valor en todos los niveles					
15	Se premia a quienes se juegan por la excelencia y la innovación y se castiga a quienes tienen una conducta burocrática o desinteresada					

Cuadro Nº 93. ***Recomendaciones para reflexionar sobre los modelos de pensamiento estratégico***

16.12. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Podría explicar el concepto que supone que en las crisis también existen oportunidades?

b) ¿Qué son inversiones *hard* e inversiones *soft*?

c) ¿Puede explicar el concepto de ventajas competitivas estáticas y dinámicas?

d) ¿Qué diferencias y similitudes tienen entre sí los modelos *hard-hard* y *hard-soft*?

e) ¿Dónde están básicamente los cambios de concepción del modelo V (*soft-soft*)?

f) ¿Cómo se puede explicar el concepto de cultura *emprendedora*?

g) ¿Qué diferencias existen entre la cultura burocrática, la cultura rutinaria, la cultura soñadora y la cultura emprendedora y comprometida?

h) ¿Qué es el método de pequeños logros?

i) ¿Cuál es el concepto de *entrepreneur* y de *intrapreneur*?

j) ¿Qué pasos pueden seguirse para lograr una efectiva transformación organizacional?

16.13. Comentarios sobre el caso Bic

Al igual que Crown Cork and Seal, este es un caso "largo" para leer con detenimiento y desarrollar con varios de los modelos estudiados.

Uno de los inconvenientes que puede causar es su "desajuste" en cuanto a los modelos de Bic que aparecen con los modelos argentinos. De todos modos, es un caso con mucha información como para ser desarrollado sin problemas.

CASO BIC PEN CORPORATION

Descripta por un observador económico como "una de las clásicas historias de éxito en los negocios norteamericanos", la Bic Corporation era ampliamente reconocida como un líder en la industria de instrumentos de escritura mecánicos en 1973. "El éxito fue dramático", decía el observador, porque fue logrado a partir del residuo de una compañía predecesora sumamente deficitaria durante un corto período en el extremadamente competitivo sector de bajos precios de la industria. "Bic" se había convertido en un nombre genérico para lapiceras a bolilla de bajo costo (bolígrafos).

El señor Robert Adler, presidente de Bic, estaba extremadamente orgulloso del éxito de la firma, el cual atribuía a "numerosas y buenas decisiones de management basadas 40% en ciencia y 60% en intuición". La compañía había informado de su primera ganancia en 1964 basada en ventas netas de 6.2 millones de dólares. Durante los nueve años siguientes, las ventas netas aumentaron a un ritmo del 28,2%; el promedio de ganancias después de impuestos, como un porcentaje de ventas netas, era del 13,2% (para un resumen de datos financieros de 1964 a 1973, ver cuadros del anexo).

Hasta 1972, Bic se concentró exclusivamente en el diseño, fabricación y distribución de una línea completa de productos de lapiceras a bolilla de bajo costo. La lapicera más exitosa fue la Crystal de 19c. que significó más del 40% de las ventas por unidad de la Bic en bolígrafos y alrededor del 15% de las ventas por unidad de la industria de lapiceras a bolilla en 1972. Aquel mismo año, Bic expandió su línea de productos de instrumentos de escritura incluyendo una lapicera a bolilla porosa de trazo fino. En 1973 agregó un encendedor de cigarrillos descartable.

HOMBRES DE INFLUENCIA

Mr. Marcel Bich

"Marcel Bich, dicen algunos, hizo por los bolígrafos lo que Henry Ford hizo por los automóviles: produjo un modelo de bajo costo pero duradero".

En 1945 Bich y su amigo Edouard Buffard juntaron sus caudales —1.000 dólares en total— y empezaron a fabricar tanques para bolígrafos en una vieja fábrica cerca de París. Pronto se le ocurrió a Bich que una lapicera descartable que no necesitara tanques de repuesto sería más

adecuada. Lo que su país necesitaba, según lo veía Bich, era una lapicera de 10c. Hoy en día la descartable más barata de Bic se vende a un precio cercano a eso en Francia —alrededor de 7c.—. En los EE.UU. la misma lapicera se vende al por menor en 19c. y es la lapicera más vendida en el mercado.

Marcel Bich es un empresario obstinado y porfiado que heredó estas características de sus antecesores en la región de Val D'Aoste, predominantemente de habla francesa, del norte de Italia. El aborrece a los tecnócratas, a las computadoras y a pedir dinero prestado. A los 58 años, atribuye su éxito en los negocios a negarse a escuchar el consejo de casi todo el mundo, menos el suyo. Bich dice que su filosofía ha sido "concentrarse" en un producto usado por todas las personas todos los días. Ahora, sin embargo, está avanzando hacia la diversificación. Un encendedor de cigarrillos Bic descartable que ofrece 3.000 encendidos está siendo probado en el mercado en Suecia; si resulta ser bueno, Bich planea venderlo por menos de 90c.

En los EE.UU. Bich es más conocido por su fiasco en la Carrera de Yates de la Copa Norteamericana de 1970. La pequeña embarcación (*France*) capitaneada por él, se perdió en la niebla frente a la costa de Newport. El habla con términos marinos aun cuando está describiendo su compañía. "Simplemente tratamos de mantenernos apegados a la realidad, como un *surfer* a su tabla. No nos inclinamos hacia adelante demasiado lejos o demasiado rápido. Cabalgamos sobre la ola en el momento correcto"[2].

La Société Bic S. A. era conocida como "el imperio de un solo hombre" que en 1972 contaba con un tercio de las ventas mundiales de bolígrafos e incluía operaciones completas en 19 países. Las posesiones personales del señor Bic se estiman en un valor de alrededor de 200 millones de dólares. "El único modo de controlar su imperio", había dicho el tesorero de Bic, Alexander Alexiades, "era cumplir ciertas reglas y pautas. Todas las compañías de la Société Bic eran bastante autónomas una vez que se habían consustanciado con sus filosofías".

HISTORIA DE LA COMPAÑIA

El nombre "Waterman" significó instrumento de escritura desde que Louis Waterman inventó la primera lapicera-fuente práctica, en 1915. Durante muchos años, la Waterman Pen Co. lideró al mundo en la fabricación de lapiceras-fuente. Pero a fines de la década del '50, cuando el cambio hacia los bolígrafos causó sensación en los EE.UU., la Compañía

[1] *Going Bananas Over Time*, 18/12/72, pág. 93.

Waterman continuó concentrándose en la línea de lapiceras-fuente y su desempeño decayó sustancialmente.

En 1958 Marcel Bich, un hombre de negocios francés, bien establecido como un importante fabricante de lapiceras en Europa, compró las instalaciones, marca de fábrica y derechos de patentes de la cayente Waterman Co., que se convirtió en la Waterman-Bic Pen Co. Fuerte creyente en que el bolígrafo era el instrumento de escribir del futuro, Bich se fijó el objetivo de hacer de la Waterman-Bic la firma líder en la industria de los bolígrafos de precio bajo descartables. Para obtener esa posición, la dirección propuso una vigorosa campaña de publicidad hacia el consumidor y políticas de distribución masivas.

En la época de la compra de Waterman por Bich, los bolígrafos constituían sólo el 8% de las ventas por unidad de la Waterman. Para 1964, sin embargo, todas las lapiceras-fuente y productos de tinta habían sido eliminados y la mayoría de las ventas provenían del bolígrafo tipo "canuto" de 19c. El proceso de conversión fue costoso, como se reflejó en los cinco años de déficit (1959-1963).

Waterman-Bic llegó a su momento decisivo en 1964, marcado por el éxito nacional de su lapicera Crystal.

De 1964 hasta 1973, la compañía expandió su línea de bolígrafos incluyendo 12 modelos de lapiceras retráctiles y no retráctiles ofrecidas en variados tamaños de puntas, colores de tintas y colores del tubo a precios por menor entre 19c. y un dólar. En 1972 se agregó una lapicera de punta porosa de trazo fino de 29c. y un encendedor de cigarrillos de butano descartable de 1.49 U$S en 1973. Además de la expansión de la línea de productos, la Waterman-Bic estableció una operación de propiedad del 100% en Canadá (1967), *joint ventures* en el Japón (1972) y en México (1973), y un contrato de distribución con una firma en Panamá (1973).

El 1 de mayo de 1971 la compañía cambió su nombre por el de Bic Pen Corporation. La marca de Waterman fue subsecuentemente vendida a una firma de Zurich, y Bic se hizo pública con una oferta de 655.000 acciones ordinarias listadas en 25 dólares por acción en la Bolsa de Valores de los EE.UU. En 1973, la compañía matriz de Bic, Société Bic S. A. poseía el 62% de las acciones de Bic.

Bic Pen Corporation era caracterizada como la "joya en la corona del señor Bich". En los tempranos años de la firma, Bich había suministrado mucho de las técnicas de producción de maquinaria y suministros de la compañía matriz francesa. Para 1973, la investigación y el desarrollo eran el único intercambio sustancial de negocios entre las dos firmas. Una de las pocas señales visibles de la herencia europea de la compañía norteamericana era la obra de arte del Renacimiento que el señor Bich había hecho colgar en los salones de recepción y del directorio.

Mr. Robert Adler

En 1955, un día después que el río Naugatuck, en Connecticut, salió de sus cauces e inundó la campiña, el señor Adler se presentó a trabajar en la vieja Waterman Pen Co., en calidad de contador joven recientemente contratado y recién salido de la Facultad de Finanzas de la Wharton de Pennsylvania. En vez de mostrarle su escritorio y máquina de calcular, se le entregó una pala ancha y se le ordenó que ayudara a limpiar el barro que se había acumulado en la planta durante la inundación. Nueve años más tarde, a la edad de 31 años, llegó a ser presidente de la Waterman-Bic Pen Corporation, que bajo su liderazgo se convirtió en el más grande fabricante y distribuidor de bolígrafos en Norteamérica.

Adler fue descripto por un asociado de negocios como "un presidente a quien le gusta estar totalmente familiarizado y completamente sumergido en las operaciones de su compañía, un hombre que piensa que nunca debería reprimir sus instintos, con una total dependencia en los números y en los hechos solamente ... un presidente «en mangas de camisa» que hace una preocupación personal el conocer íntimamente cada faceta del proceso de fabricación y comercialización de la Bic, incluyendo temas altamente técnicos que involucraban complejos equipos de moldear, avanzadas técnicas de producción, distribución, publicidad y ventas ... un presidente-investigador «hágalo-usted-mismo» que recorre regularmente la planta, manteniéndose disponible en todo momento".

Adler había declarado que él personalmente seleccionaba a sus colegas de acuerdo a cómo demostraban su agresividad y a una creencia y convicción de que estaban sirviendo a una compañía que producía los mejores instrumentos de escribir del mundo —productos de excepcional calidad y valor—. "Un hombre de negocios nace, no se hace", dijo, "y la educación sólo puede realzar y refinar lo que ya existe". El atribuyó mucho del éxito de Bic en que en los primeros años de la firma había contratado concientemente a personas no familiarizadas con la industria que no cuestionaban la capacidad de la Bic para tener éxito vendiendo un bolígrafo de bajo costo por medio de una publicidad extensiva. Recalcó la importancia de su propio rol en determinar la *performance* de la Bic declarando:

> "Muchas de las decisiones son fáciles porque existe una sola alternativa. A veces usted tiene suerte y a veces, no importa lo que haga, obtiene el mismo resultado. A un presidente le pagan para tomar decisiones. Ese es su gran trabajo. Lo que es importante, una vez que se toma la decisión, es asegurarse de que salga bien. La decisión no es tan importante, es el resultado. Un presidente debe decirse a sí mismo: «Ahora haré que mi decisión sea exitosa»."

LA LINEA DE PRODUCTOS DE INSTRUMENTOS DE ESCRIBIR

Bic Pen Corporation fabricaba y vendía instrumentos de escribir de bajo costo en una variedad de formas: lapiceras "tipo canuto" o de bolsillo, colores de tintas, de 1 a 10 tamaños de puntas, medias o finas, y precios al por menor, 19c. a 1 dólar. Todas las lapiceras retráctiles se producían en forma de lapicera de bolsillo, todas las no retráctiles en forma de "canuto".

El producto más exitoso, la Crystal, sumaba más del 40% de todas las unidades de bolígrafos vendidas en Norteamérica. Su producto hermano, el bolígrafo de trazo fino de 29c. que difería de la Crystal solamente en el tamaño de la punta, sumaba más del 15% de todas las unidades de bolígrafos vendidas.

En 1973, los instrumentos de escritura sumaban aproximadamente el 90% de las ventas netas de Bic. Las lapiceras no retráctiles tenían una participación del 80% de las ventas por unidad en instrumentos de escribir, las lapiceras retráctiles del 6%, las lapiceras porosas de trazo fino del 12% y los tanques del 2%.

La tabla A presenta la línea de productos de instrumentos de escribir de la Bic en 1973.

LOS BOLIGRAFOS NO RETRACTILES

La Crystal, un bolígrafo no retráctil no recargable, fue introducida en el mercado en 1959 a un precio minorista de 29c. Como el primer producto de la recientemente formada Waterman-Bic Pen Company, la Bic Crystal estaba destinada a convertirse en "reemplazo de marca para todas las lapiceras descartables sin marca en un mercado donde no existía un competidor dominante"[3]. Su precio al por menor bajó a 19c. en 1961. Al comentar sobre el éxito de la Crystal, Jack Paige, vicepresidente de comercialización, observaba:

[3] Los productos sin marca eran aquellos no publicitados y comercializados a precios minoristas muy por debajo de los productos comparables; baratos y publicitados en toda la nación.

"Construimos esta compañía sobre la base de la lapicera de 19c. En 1961 se estaba vendiendo por 19c. y en 1973 todavía estaba a 19c. Un tercio de todas las ventas minoristas son del 'canuto' de 19c. Es un negocio sumamente rentable. Hemos encontrado modos de hacerlo más eficiente y aun mantener nuestra rentabilidad".

Entre 1961 y 1968, Bic expandió su línea de bolígrafos no retráctiles para incluir otros seis modelos de variados tamaños de puntas, colores de tintas y usos. Los no retráctiles tenía un precio de 19 a 49c.

LOS BOLIGRAFOS RETRACTILES

En 1966, la Waterman-Bic introdujo su primer bolígrafo retráctil recargable, el Clic de 49c.[4]. La gerencia pensó que el Clic podría aumentar primero el margen total de ganancia de la compañía, segundo que permitiría que la compañía vendiera mercaderías en paquetes múltiples (venta en cantidad en un paquete) tales como los especiales para las escuelas, y tercero aumentaría la distribución puesto que algunos lugares de expendio al por menor, particularmente los no dependientes de Bic para sus ganancias, habían sido renuentes a vender las lapiceras de 19c. y 25c.

Siguiendo al Clic se agregaron otros cuatro bolígrafos retráctiles a la línea de productos de la Bic. Tres lapiceras importantes de Francia, la lapicera de cuatro colores de 98c. (1971) y la lapicera de dos colores de 69c. (1972) y la lapicera Citation de 1 U$S (1973), fueron introducidas para "aumentar las ventas de bolígrafos". La lapicera de bolsillo de 29c., la única no recargable en la línea retráctil, se agregó para "expandir la demanda primaria de la lapicera a bolilla"[5].

BOLIGRAFOS POROSOS DE LINEA FINA

En abril de 1972, Bic introdujo el primer producto de lapicera no a bolilla, la Bic Banana de 29c., que era una lapicera de punta porosa de línea fina producida en forma de "canuto". El señor Paige comentaba sobre la decisión de fabricar la Bic Banana:

[4] En lapiceras retráctiles, el volumen de ventas de la industria en dólares estaba concentrado en los productos de alto precio y unidades en los nombres de marcas no publicitadas.

[5] A pesar de una campaña de introducción mayor (1.5 millones gastados en publicidad), las ventas de la lapicera de bolsillo fueron desilusionantes, según un vocero de la compañía. El atribuyó estos pobres resultados a problemas de estilo y a una falta de espacio para nuevos productos en un mercado con un ritmo de crecimiento de ventas declinante.

"El desarrollo del concepto de entrar en el mercado de los bolígrafos porosos no fue una decisión repentina. Nuestra filosofía era simplemente que, tan pronto como tuviéramos un bolígrafo poroso que pudiera reflejar la calidad de la Bic y pudiese ser comercializado en masa a un precio popular que cualquiera pudiera afrontar, entonces estaríamos en el negocio.

Para empezar, estábamos enfrentados a un par de problemas mayores. Primero, éramos un ingresante tardío y el mercado estaba dominado por una lapicera de 59c., fuerte, de marca y de buena calidad, que poseía un 50% de la participación del mercado. Tal vez para algunas compañías estas sombrías estadísticas hubiesen sido suficientes para no entrar. Sin embargo, en Bic existe una actitud agresiva en comercialización. Esa actitud se manifestó un año y medio atrás cuando empezamos a planear nuestro rumbo de ventas para la introducción de este nuevo producto (Bic gastó 3 millones de dólares en publicitar Bic Banana en 1972). Tomamos la actitud de no ubicarnos en ese 50% restante de participación que la marca líder dejaba para el resto del ramo. Nuestro plan era expandir el mercado consumidor para este tipo de instrumento de escribir. Hacerlo crecer. En un mercado más grande, pensábamos que tendríamos la oportunidad de obtener el privilegio que nos proporcionaría una participación sustancial".

Acerca de la misma decisión de lanzar el producto Mr. Alexiades decía:

"En 1966 vimos la oportunidad para la lapicera de punta blanda, pero Marcel Bich poseía el 90% de la compañía y nos costó bastante convencerlo de que éste era el enfoque apropiado. El pensaba que la lapicera de punta blanda era una moda pasajera, y que no era práctica porque no escribía a través del papel carbónico. Vivimos en una sociedad de papel carbónico y no existe explicación lógica para el cliente. Sin embargo, la filosofía de Mr. Bich cambió. Años atrás él sólo quería vender bolígrafos, ahora está interesado en artículos de bajo costo, descargables y de producción en masa. Posee el conocimiento (*know-how*) de comercialización, la distribución y el nombre.

Vimos que la lapicera de punta porosa no era una simple moda, de manera que entramos, tal vez un poco tarde, pero por lo menos en una etapa de expansión del mercado. El ritmo de crecimiento de las ventas de bolígrafos se había nivelado. Si nosotros no entrábamos en el mercado de la lapicera porosa, hubiese sido difícil

crecer puesto que somos tan dominantes en la industria. Sabíamos que la única manera de crecer era por medio de una diversificación de la línea de producto.

Nuestro objetivo es convertirnos en el más grande productor de bolígrafos porosos de trazo fino. Estamos en el negocio de los bolígrafos. Podría ser difícil porque la Flair de Gillette ha estado allí durante cinco años. La marca Paper Mate no es una marca que no hace publicidad y sin recursos como las que atacamos inicialmente en el mercado de bolígrafos".

Un competidor comentó sobre la entrada al mercado de la Bic Banana:

"Mucha gente asociaba a la Bic con la lapicera a bolilla. A Bic le costaba mucho porque la gente pensaba que 'Banana' era un bolígrafo. En cambio no tiene ese problema con el encendedor (1973) porque es un producto de un aspecto totalmente diferente. A Bic no le ha ido bien con la Banana contra la Flair. Después de todo, ¿quién podría entrar en el mercado de la lapicera 'canuto' e irle bien contra Bic? Pero por lo menos la Bic quebró el precio promedio (49c.) con su punta de 29c. que ablandó a los mercados minoristas y comerciales. Tal vez «se aviven» y salgan del mercado".

LOS MERCADOS

La filosofía de Mr. Adler había sido siempre "vender los productos Bic donde quiera que existiera una «perilla» de puerta". De acuerdo con ese punto de vista, los esfuerzos de comercialización se habían enfocado en todos los mercados de instrumentos de escribir, colocando un énfasis especial en "cuatro oportunidades claves de volumen de ventas": los mercados minoristas, comercial, de publicidad/especialista y de "premios", que representaban alrededor del 90% del volumen de ventas en dólares en la industria de los instrumentos para escribir en 1973. Los otros tres mercados: del gobierno, militar y la exportación, daban razón del restante 10%. En 1973 la Asociación de Fabricantes de Instrumentos para Escribir estimó las ventas totales de la industria en 353.3 millones de dólares.

MERCADO MINORISTA

El mercado minorista o el mercado en el mostrador era el más grande mercado de instrumentos para escribir mecánicos, sumando más del 50% o 176.6 millones de las ventas totales en dólares de la industria en

1973. De significación en el mercado minorista fue la creciente tendencia de la venta indirecta, por intermedio de los distribuidores al por menor, a los negocios independientes que iban desapareciendo, dando lugar a la venta directa de los fabricantes a los lugares de expendio de mercadería en masa.

A partir del éxito nacional de la lapicera Crystal de 19c. en 1964, Bic había dominado completamente el segmento de bolígrafos del mercado al por menor. Para fines de 1973, Bic poseía una participación del 66% de ese segmento, seguida por Gillette, con el 15% y Lyndy, con el 5%. En el mercado de lapiceras porosas de trazo fino, la Gillette era el líder, con una participación del 35%, seguida por Bic, con el 22%, Magic Maker, con el 8%, y Pentel, con el 5%.

La gerencia atribuyó la exitosa penetración de Bic en el mercado minorista a sus políticas agresivas de comercialización y distribución, así como también al bajo precio y a la alta calidad de sus productos.

MERCADO COMERCIAL

El mercado comercial, o el mercado de suministros a oficinas, era el segundo mercado de instrumentos mecánicos para escribir más grande, sumando alrededor del 20% o 70.6 millones de dólares de las ventas totales de la industria, en 1973. La venta en el mercado comercial era primordialmente manejada por intermedio de los distribuidores comerciales, que canalizaban los productos de los fabricantes a los vendedores de artículos de oficinas, quienes a su vez los vendían a los clientes comerciales. Grandes distribuidores de artículos de oficina compraban directamente a los fabricantes y usaban distribuidores para rellenar brechas de existencias.

A fines de 1973, la gerencia estimó, en bolígrafos, que las empresas con mayor participación en el mercado comercial eran Bic, con 50% seguida por Berol, con el 18% y Gillette, con el 5%. En las lapiceras porosas de trazo fino, se estimaba que la Gillette tenía una participación de 40%, Berol, el 25%, Pentel, el 10% y Bic, el 4,5%.

Al comentar sobre la participación de mercado de 4,5% de la Bic en las lapiceras a bolilla porosas de trazo fino, el señor Adler decía:

"Tenemos dificultades en el mercado comercial porque ese mercado está condicionado a algo como la Flair, Pentel o Berol, lapiceras porosas que se venden por 49c. y permiten buenos márgenes a los distribuidores. El modelo que la Bic fabrica no compite de frente con la Flair. El nuestro es un modelo de 'canuto', el de ellos es un modelo de bolsillo. A causa del diseño del producto, es difícil obtener cierto porcentaje de mercado. Fa-

bricar el producto Flair cuesta dos veces (tiene un clip, etc.). La Write Bros de 29c. también tiene un clip. En cuanto a nosotros, estamos muy lejos de ser el número uno. Para entrar en el negocio de la lapicera porosa, tuvimos que usar el modelo de 'canuto'. Nuestro problema es que los distribuidores no quieren promocionar la Banana porque tienen un mercado de 49c. Naturalmente, ellos ganan menos sobre un modelo de 29c. Tomará tiempo."

LOS MERCADOS DE PREMIOS Y PUBLICIDAD

"Los mercados de publicidad y de gran demanda totalizaban aproximadamente el 20% o 70 millones de dólares del volumen de ventas en dólares totales de la industria en 1973."

Las ventas del mercado de publicidad se refieren a pedidos especiales hechos a través de distribuidores especializados en productos que tenían un *slogan* o nombre de organización impresos. La competencia en este mercado estaba basada en gran medida en el precio, que se sumaba a la fuerza de las marcas no publicitadas en ese mercado. Bic poseía cerca de una participación del 5% en ese mercado en 1973.

Un "premio" era definido como un artículo de promoción gratis que se agregaba a otro producto con el fin de promocionar la venta de ese producto. Las ventas de las *premium* o de este tipo de productos se hacían por intermedio de distribuidores o directamente del fabricante al cliente. Como en el mercado de publicidad, la competencia estaba basada en el precio, y a diferencia de la situación en ese mercado, estaba basada también en el reconocimiento de la marca e incluía una base más amplia de tipos de productos, no solamente instrumentos para escribir.

Aunque era un mercado pequeño, la gerencia consideró la participación de Bic en ese mercado tan importante, "en reforzar la posición dominante de la firma en el negocio de las lapiceras". Bic tenía cerca del 100% de la participación del mercado entre las firmas de instrumentos de escribir en el mercado de *premium* en 1973.

LA COMPETENCIA

En 1973 existían aproximadamente 200 firmas, dedicadas a la fabricación y ventas de instrumentos para escribir mecánicos en los EE.UU. La mayoría de las firmas competían selectivamente en la industria sobre la base de: 1°) tipo de producto: lapicera-fuente, lápiz mecánico, bolígrafo o lapicera de punta blanda; 2°) gama de precio: alto (1 dólar), mediano (50c. a 1 dólar), y bajo (50c.); 3°) mercado: minorista, comercial, publicidad/especialista, *premium*, militar, gobierno y exportación. Fuertes programas de publicidad y redes de distribución en masa eran considerados críticos para el éxito nacional.

Desde el punto de vista de la gerencia, Bic tenía cuatro competidores principales en instrumentos para escribir: Berol, Gillette, Lindy y Pentel[6]. Las cinco firmas competían en diversos puntos de precios con productos similares (ver tabla B).

Las corporaciones Berol, Lindy y Pentel eran bien conocidas por la innovación en sus productos. En 1973 Berol, mejor conocida por productos para dibujo, particularmente por sus lápices de la marca *Eagle* (Aguila) fue la segunda firma en introducir la lapicera de combinación de escritura rodadora, una lapicera que se desempeñó como una lapicera-fuente común y, sin embargo, podía escribir a través del papel carbónico. Lindy había ganado su reputación como un ingresante temprano en los nuevos mercados; sin embargo, carecía de fuerza publicitaria para respaldar la venta de los nuevos productos. Lindy introdujo una lapicera "canuto" de 39c. anterior a la introducción de la Bic Crystal en 1959, un bolígrafo poroso de trazo fino en 1969, y un encendedor descargable en 1970. Pentel había ganado la reputación de "revolucionar la industria de instrumentos mecánicos para escribir de los EE.UU." con la introducción de la lapicera de punta blanda en 1964 y la lapicera de combinación de escritor rodante en 1969. Como Lindy, carecía de los recursos para apoyar una intensa publicidad y programas de distribución masivos.

GILLETTE

Gillette era considerada el mayor competidor de la Bic en todos los productos de instrumentos para escritura. El desarrollo competitivo en los instrumentos para escribir para las dos firmas desde 1968 a 1973 se muestra en la tabla C.

En 1973 Gillette competía en el mercado de alto precio con sus productos Paper Mate y en el mercado de bajo precio con sus productos Write Bros. Los bolígrafos Paper Mate habían sido el soporte de su negocio de instrumentos para escribir desde principios de la década del '50. A fines

[6] La corporación de Magic Marker era considerada una fuerte competidora en las lapiceras porosas de trazo fino con cuatro modelos que se vendían de 19c. a 49c. y comprendía un estimado 8% de la participación del mercado minorista. Sin embargo, Magic Marker era mejor conocido por sus marcadores de punta ancha (10 modelos de 19c. y 49c.). Sus productos de lapiceras de bolilla se vendían estrictamente como marcas *no name* (no publicitadas).

de la década del '60, la gerencia de la Gillette "vislumbró el potencial de las nuevas lapiceras Pentel de punta blanda". Respaldada por una gran capacidad de investigación y desarrollo, un nombre empresarial bien conocido y vigor de publicidad y distribución, la Gillette se lanzó a capturar ese mercado con una lapicera porosa de trazo fino llamada *Flair*, que se vendía al por menor en tres modelos de 40c. a 1.95 U$S.

En 1972 Gillette creó los productos Write Bros (hermanos que escriben), un bolígrafo retráctil de 39c., una lapicera porosa de trazo fino de 29c. y un bolígrafo no retráctil de 19c., "con el fin de aprovechar oportunidades de crecimiento en el extremo de bajo precio del mercado de instrumentos para escritura mecánicos".

El nombre Write Bros fue elegido para impedir la confusión por parte de los consumidores, quienes asociaban el nombre Paper Mate con productos de bolígrafos de alto precio, y los productos Flair con precio mediano a alto.

Las distintas participaciones en el mercado minorista para Bic y Gillette se muestran en la tabla D. ("Banana" de Bic fue introducida en mayo de 1972 y los productos Write Bros en julio de 1972).

La tabla E muestra los gastos de publicidad de Bic y Gillette en instrumentos para escribir durante el período de cinco años, de 1969 a 1973.

Al comentar sobre los programas de publicidad y la competencia entre Bic y Gillette en general, David Furman, director de publicidad de la Bic, aseguró:

> "Nuestra estrategia ha sido enfatizar las ganancias, y por lo tanto buscar el mercado en masa. Gillette ha dicho: 'Ganemos todo el dinero posible y no nos preocupemos por el tamaño del mercado'. Gillette tenía un negocio provechoso con Flair. Mantuvo viva a la Flair. Pero no se pueden mantener activos con lapiceras de 1 dólar. Expandimos el mercado, de modo que ahora sus ventas por unidad han subido. La filosofía de Gillette ha sido gastar intensamente para desarrollar el producto, luego dejar que el producto decaiga, y gastar en el desarrollo de nuevos productos. Sus ventas por unidades continúan subiendo pero la pérdida de la participación del mercado es considerable."

POLITICAS Y ESTRUCTURA DE LA COMPAÑIA

Mr. Adler a veces describía a su compañía como un auto con cuatro ruedas igualmente importantes: ventas, fabricación, finanzas y publicidad, todas las cuales tienen que estar sincronizadas para que el auto acelere y se mantenga a alta velocidad. Ese auto, afirmaba, tenía iguales responsabilidades hacia sus accionistas, empleados y clientes. Era lógico, por lo tanto, que la atención de la gerencia se enfocara en lograr una buena recuperación de las inversiones, que era derivada, según Adler, del mejoramiento de: 1°) la productividad (producción de unidad por hora); 2°) eficiencia en la producción (métodos para ahorrar costos), y 3°) normas y pruebas de control de calidad.

Finanzas

En la primavera de 1971, Bic Pen efectuó una recapitulación que dio como resultado un número agregado de acciones extraordinarias de 3.03 millones, 87% de las cuales eran propiedad de la Société Bic S. A., 3% de Mr. Bich, 9% de Mr. Adler, y otro 1% de otros funcionarios y directores (bonos de stock)[7]. El 15 de setiembre de ese año, 655.000 de esas acciones ordinarias fueron ofrecidas al público a 25 dólares por acción, resultando en una nueva estructura de capital de 67% propiedad de la Société Bic S. A., 3% de Mr. Bich, 7% de Mr. Adler, 1% de otros funcionarios y 22% del público. Los réditos de la oferta pública, después de suscribir descuentos y comisiones, sumaban 15,4 millones. El 27 de julio de 1972, Mr. Bich ejerció sus derechos para la compra de 210.000 acciones comunes a 25 dólares por acción, totalizando 5.25 millones que Bic recibió en efectivo. Ese mismo día, la compañía declaró una división de acciones de 2 x 1 en la forma de un dividendo de acciones de 100% de 3.24 millones de acciones, 1 dólar por valor, que resultó en la transferencia de 3.24 millones de dólares de ganancias retenidas a las acciones comunes. A fines de 1972, 6.48 millones de acciones eran sobresalientes de los 10 millones de acciones autorizadas en junio de 1972; ninguna del millón de acciones autorizadas de acciones preferidas había sido emitida. La tabla F muestra los dividendos en efectivo pagados por la compañía de 1967 a 1973.

Con referencia a la política de dividendos, Alexiades decía:

> "Cuando éramos una firma particular no existía una política de dividendos. Los dividendos sólo se daban cuando eran declarados por Mr. Bich. En 1969, cuando nos enteramos de que íbamos a ser del dominio público, tratamos de establecer una política, para encontrar la relación adecuada entre ganancias y dividendos. El

[7] Se autorizaron cinco millones de acciones comunes.

20-25% de ganancia parecía ser una buena política. Ahora tenemos problemas para aumentar nuestros dividendos debido a las pautas del Gobierno, aunque nos gustaría aumentar el pago de acuerdo con nuestro incremento en las ganancias".

La compra de la planta original de Bic en 1963 fue financiada con un préstamo hipotecario de la Connecticut General pagadero en cuotas mensuales de 7.749 dólares (capital e interés) hasta el 1 de enero de 1981[8]. Las tres expansiones de planta —un millón para 110.000 pies cuadrados en 1965, 1.8 millones para 100.000 pies cuadrados en 1969 y 5-6 millones para 275.000 pies cuadrados en 1973— fueron financiadas por intermedio de préstamos a corto plazo y de dinero en mano. Con referencia a la expansión de 1973, Mr. Alexiades dijo en ese momento: "Decidimos usar nuestro propio efectivo, de modo que si sucedía algo en 1974 ó 1975, tal como una adquisición o la oportunidad de un nuevo producto, siempre podemos recurrir a nuestra posición de crédito"[9].

En consonancia con la informal estructura organizativa, la gerencia no usaba presupuestos formalizados. "Usamos objetivos, no presupuestos. Simplemente estamos siempre sorprendiéndonos a nosotros mismos con nuestro desempeño", decía Alexiades, "aunque tal vez a medida que maduramos, necesitaremos un orden más estructurado".

Bic era conocida en el área de *New Haven* por su atractivo plan de compensaciones. Era creencia del señor Adler que la gente buena sería atraída por la buena paga. Los trabajadores de planta recibían los salarios por hora más altos en el área (un básico de 4.53 para el trabajo de nivel promedio de grado). Todos los empleados eran invitados a participar en un plan de compras de acciones por el cual hasta el 10% de sus sueldos podría usarse para comprar acciones con un descuento de 10% del precio del mercado con la Bic asumiendo el costo de la comisión de bolsa. Los ejecutivos participaban en un plan de premios que Adler describía de la siguiente manera:

> "Tenemos un sistema de premios único. Estoy seguro que la Facultad de Negocios de Harvard pensaría que es una locura. Cada año tomo un porcentaje antes de impuestos y doy 40% a ventas,

[8] El préstamo no había sido pagado para 1973 a causa de su tasa de interés baja.

[9] Bic pedía préstamos en una base de temporada para cumplir con necesidades de capital usando líneas de créditos bancarios (disponibles, 15.5 millones; el máximo pedido fue de 10.6 millones en 1970).

> 40% a fabricación y 20% al tesorero, para ser dividido entre los ejecutivos de cada área. Cada jefe de departamento se guarda algo para él mismo y reparte el resto. Nunca queremos que los premios sean considerados un sueldo porque ellos perderían su efecto. De modo que cada año cambiamos el día del premio y éste siempre viene como una agradable sorpresa, algo que esperan con placer".

Fabricación

La fabricación había enfatizado el desarrollo, a través de los años, de un proceso de producción altamente automatizado, totalmente integrado, capaz de una producción en masa de unidades de alta calidad a un costo muy bajo. A excepción de los clips metálicos, los anillos y los émbolos, todos los componentes —hasta la tinta— eran producidos en la planta de Milford, Connecticut. La Société Bic había suministrado la tecnología de producción básica, la maquinaria, la investigación y el desarrollo[10]. Algunas materias primas, particularmente el bronce o latón, eran aun importadas de Francia.

La crisis de energía de los EE.UU. presentó una amenaza mayor a Bic, en 1973. Poliestireno, la materia prima clave usada en la fabricación de lapiceras, era un derivado del petróleo. Adler comentaba sobre la escasez de plásticos:

> "Hemos llegado a un punto en nuestra economía donde se ha hecho más difícil producir que vender. Quiero decir que tengo esta gran planta nueva allá afuera (señalando las nuevas instalaciones adicionales de 5-6 millones de dólares) y es posible que no pueda producir ningún producto. Tengo que preocuparme de los costos extras. Estoy indeciso en cuanto a sustituir materiales. En 1974 el poliestireno costará más del doble de lo que cuesta en 1973, lo cual es 15c. por libra. Representa alrededor del 10% del costo de fabricación de la lapicera a bolilla «canuto»."

El proceso de producción consistía en tres etapas: 1°) fabricación de piezas; 2°) armado o ensamblaje de las piezas y 3°) empaque. Las lapiceras porosas (4 piezas) eran los instrumentos más simples de fabricar, se-

[10] Bic Pen Corporation gastó 30.368; 15.254 y 128.553 en investigación y desarrollo en 1971, 1972 y 1973 respectivamente.

guidas por los bolígrafos (7 piezas) y los encendedores (21 piezas). Algunas piezas tales como los tubos de las lapiceras no retráctiles eran intercambiables, lo cual le daba flexibilidad al proceso de producción. Los ritmos de producción eran constantes durante todo el año, mientras que las acumulaciones de stock se daban de acuerdo con las temporadas. A mediados de 1973, la Bic estaba produciendo un promedio de alrededor de 2.5 millones de unidades de bolígrafos por día y 5 millones de lapiceras porosas por día, lo cual estaba cerca de la capacidad de la planta.

La gerencia sintió que los costos de producción eran sustancialmente controlados por la estricta observancia de un sistema de control de calidad. Un cuarto de los empleados de la planta participaban en pruebas de control de calidad en cada etapa del proceso de producción que estaba orientado hacia la precisión, involucrando tolerancias tan cerca como 0,0002. Mr. Charles Matjouranis, director de fabricación, había declarado que era su trabajo buscar programas de ahorro de costos que permitirían márgenes de ganancias en los productos. El decía:

> "Estamos en el negocio de la automatización. A causa de nuestro volumen, el 1/10 de 1c. en ahorros resulta ser enorme. Los costos laborales y de materias primas siguen aumentando pero nosotros compramos suministros y fabricamos productos en grandes volúmenes. Una ventaja del negocio de alto volumen es que puede conseguir el mejor equipo y amortizarlo enteramente en un corto período (4-5 meses). Siempre estoy buscando nuevos equipos. Si veo una máquina que ahorra costos puedo comprarla. No estoy limitado por el dinero."

En 1973 había 700 personas trabajando para Bic en Milford, de las cuales 625 eran personal de producción, representados por la Unión de Obreros del Caucho, unidos bajo un contrato de tres años. La gerencia consideraba sus relaciones con los empleados excelentes y aseguraba que Bic ofrecía los mejores salarios por hora, beneficios marginales y condiciones de trabajo en el área. Las reuniones semanales entre supervisores y trabajadores de fábrica se celebraban para sacar a relucir las quejas. Los trabajadores eran tuteados (llamados por el nombre de pila) y eran alentados para desarrollar con orgullo su trabajo, entendiendo las técnicas de producción y participando en el programa de control de calidad y en las competencias entre los turnos de producción. La mayoría de los trabajadores de la línea de montaje eran mujeres. Por lo menos el 40% de los obreros de la fábrica habían estado con Bic durante más de 10 años, y el 60-65% durante más de 5 años. A pesar de la creciente automatización, habían ocurrido pocas cesantías; porque los obreros eran capaces de tomar un reentrenamiento para otras posiciones para compensar el aumento del volumen de unidad de producción. Más del 50% de los trabajadores había realizado más de un trabajo.

Comercialización y ventas

Al admirar el anillo de Bic adornado con 6 diamantes, cada uno representando un objetivo de venta logrado, Ron Shaw, gerente de ventas, remarcaba:

> "Es como un cuento de los sueños. Cuando yo empecé con la compañía en 1961, como ayudante del gerente de zona, estábamos vendiendo 8 millones de unidades por año. Ahora vendemos 2.5 millones de unidades por día. Todo el mundo decía que: 1°) no podíamos vender 5000 pies de escritura en una unidad, y lo logramos; 2°) no podíamos tener la fuerza de ventas más grande en la industria de instrumentos de escritura; 3°) no podíamos publicitar una lapicera de 19c. en la TV y ganar dinero. Bueno, lo hicimos, y somos el número 1."

DISTRIBUCION

Los productos Bic se vendían en los mercados comercial y minorista por intermedio de 120 vendedores de la compañía que visitaban aproximadamente 10.000 clientes. Esas cuentas representaban grandes comerciantes al por menor tales como cadenas de tiendas, así como también distribuidores mayoristas. A través de esas 10.000 cuentas, Bic lograba la distribución de sus productos en aproximadamente 200.000 lugares de expendio, de los cuales 12.000 eran negocios de artículos comerciales. Además, los vendedores visitaban 20.000 cuentas minoristas independientes, que eran consideradas importantes en el mercado. En el caso de esas cuentas, los vendedores de la Bic simplemente llenaban órdenes para los distribuidores. Una fuerza de ventas especializadas de Bic vendía órdenes a negocios de gran demanda y la mayoría de las órdenes de "premios" directamente a clientes de compañías.

La espina dorsal del negocio de clientes de Bic habían sido originalmente los negocios pequeños. Ellos se habían resistido inicialmente a vender las lapiceras Bic, pero luego fueron forzados, ya que Bic se convirtió en una marca de venta popular. A medida que las pautas de distribución de productos se alejaban de la venta indirecta a ventas más directas, a grandes cadenas de tiendas y a negocios de descuentos, los comer-

cializadores en masa se vieron interesados en tener los productos Bic en stock, que se habían ganado una reputación de recupero de gastos rápido, intenso apoyo de publicidad y reconocimiento de marca. En 1973 Bic realizó el 60% de su volumen de ventas a través de distribuidores y el 40% a través de canales de ventas directas.

PRECIOS

Bic nunca había aumentado los precios minoristas originales de ninguno de sus productos. La gerencia, por lo tanto, daba mucha importancia a la selección del precio al por menor y al manejo del costo del producto. Los gastos de publicidad generalmente llegaban al 15% del precio de venta del fabricante; los costos combinados de envase y distribución se aproximaban al 20-30% del precio de venta del fabricante. El margen de ganancia del distribuidor era del 15% fuera del precio minorista de lista; el del comprador al por menor indirecto era de 40% y el del directo era de 55%. Con referencia a la política de precios, Adler decía: "Si aumento mi precio, ayudo a mi competencia. Es el mercado, no nosotros, quien dicta el precio. Debemos ver que la gente esté dispuesta a pagar. Debemos vender tan barato como sea posible para obtener el volumen de ventas".

Herramientas de comercialización habituales

En un discurso pronunciado ante el Club Atlético de Dallas, en setiembre de 1972, Paige observaba: "Estamos en el negocio de las ideas. Vender es una idea. Mucha gente tiene productos pero nosotros tenemos ideas."

Bic usaba cuatro instrumentos de comercialización básicos para vender sus "ideas": 1°) publicidad; 2°) despliegue de punto de venta; 3°) *packaging* y 4°) promoción comercial y de los clientes mismos. La gerencia pensaba que la única manera de entrar en un nuevo mercado era ser innovador, ya sea introduciendo un nuevo producto, creando un nuevo segmento de mercado o usando técnicas de ventas únicas diseñadas específicamente para ese mercado. Los vendedores de Bic eran conocidos por ser agresivos[11]. Los productos siempre eran introducidos en una base regional de extensión total.

[11] En promedio, los asistentes de gerentes de zona ganaban 12.000 dólares y los gerentes de zona, 22.000 dólares por año. La compensación consistía en un salario básico más comisión.

PUBLICIDAD

Era considerada el elemento más importante del programa de comercialización de Bic. La investigación de la compañía había mostrado que 7 de cada 10 instrumentos para escribir vendidos eran artículos de compra por impulso. Con ese conocimiento, la gerencia pensó que la distribución amplia de una línea de productos de nombre genérico era esencial para el éxito. Se pensó, además, que los minoristas y los papeleros comerciales preferían tener en stock marcas publicitadas en toda la nación.

Bic usaba publicidad en TV, "es el medio más barato cuando uno se pone a contar las ganancias o los clientes potenciales", casi exclusivamente. En 1973 Bic agregó la publicidad en "TV Guía" y los suplementos dominicales, para poder llegar a más mujeres, las mayores compradoras de instrumentos para escribir.

De acuerdo con la creencia de que las técnicas de ventas deberían ser diseñadas en forma diferente para cada producto y mercado, Bic variaba sus comerciales en TV de modo sustancial, dependiendo del uso del producto al cual se destinaba, el momento de entrada al mercado y el interés demográfico. Cada mensaje publicitario estaba diseñado para ser sencillo y comunicar una idea a la vez: 1) Bic tiene un encendedor (Bic Butano), 2) los productos de Bic son durables (Crystal), 3) Bic tiene instrumentos para colorear para niños (crayones de tinta)[12] y 4) Bic ofrece "una manera nueva y divertida de escribir" (Bic Banana).

Otro instrumento de comercialización era el despliegue de puntos de venta. Mr. Paige observaba: "La mercadería bien exhibida está a medio vender, particularmente en un artículo de interés para el consumidor bajo. Los despliegues deben ser diseñados para adecuarse a todos los requisitos del negocio al por menor, porque, por ejemplo, lo que es bueno para Woolworth's puede no ser adecuado para el negocio de la esquina".

El *packaging* era considerado otra forma de publicidad. "Queremos hacer que la lapicera de 19c. parezca una de 1 dólar", había dicho Paige. Bic fue una de las primeras firmas en usar el concepto de paquetes múltiples. El *packaging* se cambiaba seis veces por año. Con referencia al *packaging* y la promoción, Alexiades comentaba:

> "Hemos creado una demanda por la constante innovación, la excitación en el mercado. Mucha gente dice que ésa es la razón del

[12] Los crayones de tinta consistían en un multipaquete de la Bic "Banana" en distintos colores.

éxito de Bic. Cambiamos el modo en que vendemos (paquetes burbuja[13] o *blister* y paquetes regalos), lo que hace atractiva a nuestra mercadería y mantiene nuestro nombre en frente del mayorista y el minorista todo el tiempo. El consumidor nos recuerda porque ofrecemos un verdadero valor. El minorista y el distribuidor nos recuerdan porque reciben ofertas especiales de incentivo, mercaderías gratis y dinero de promoción, más sus ganancias habituales."

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A través de toda su historia de 15 años, la estructura organizativa de Bic había permanecido pequeña y sencilla (ver figura 4 para la distribución organizativa en 1973). En 1973 el promedio de permanencia en su cargo de los seis oficiales ejecutivos claves era de 13 años (desde 1958). Por lo menos 40% de los obreros de fábrica habían estado en Bic durante más de 10 años. Varios de los gerentes comentaron sobre el ambiente en Bic.

Robert Adler, presidente: "Tratamos de manejar esta compañía como un negocio familiar. No tratamos de manejarla como la General Motors. Hemos tenido mucho éxito con este concepto. Es un grupo de dirección único, muy informal. Las decisiones se toman inmediatamente. Un individuo joven viene aquí. Ve que la gerencia (nosotros) existe. Lo entendemos. El toma sus decisiones inmediatamente. Tratamos de que se una a la familia. En el lapso de 2 ó 3 años, si él no está en la familia, entonces no funciona".

Alexander Alexiades, tesorero: "Parte del éxito de la dirección es nuestra capacidad de comunicarnos unos con otros. Es una de las consecuencias lamentables que el crecimiento tenga que traer departamentos y jefes de departamentos, pero estamos tratando de mantenerlos a un mínimo".

Charles Matjouranis, director de fabricación: "Tenemos pocos gerentes, pero los mejores. Uno realmente bueno es mejor que dos no tan buenos".

[13] Los paquetes burbujas (*blister*) eran paquetes de productos que estaban diseñados para ser exhibidos en tableros de muestra o exhibición.

David Furman, director de publicidad: "Esta compañía no cree en los asistentes. Filosóficamente, tratamos de mantenernos alejados de cualquier burocracia. Aquí no se involucra la política, no se acuchilla por la espalda, no se critica por atrás. Todo el mundo conoce su lugar y área de responsabilidad. No queremos romper esa línea."

Ron Shaw, gerente de ventas: "Promocionamos desde adentro. Reconocemos las capacidades de nuestra propia gente."

EL ENCENDEDOR DE CIGARRILLOS DESCARTABLE DE BUTANO DE BIC

La decisión del encendedor

En marzo de 1973 Bic Pen Corporation introdujo el encendedor descartable de butano Bic, su primer producto que no era un instrumento para escribir, a un precio minorista de 1.49. La gerencia veía al Butano Bic como una lógica extensión de su línea de productos corriente puesto que era barato, descartable y de alta calidad.

Además, podía ser producido en masa y ser distribuido a través de la mayoría de los canales comerciales, especialmente el minorista, disponible a los instrumentos para escribir. Se diferenciaba de los instrumentos para escribir en que requería 21 en vez de las 7 piezas básicas de ensamblaje, una fabricación más precisa y estaba sujeto a estrictas normas del Gobierno, Furman hizo el siguiente comentario con referencia a la decisión de Bic de entrar en el negocio del encendedor descartable:

"Durante años estuvimos en una trampa de alto nivel de rentabilidad. Lo habíamos aprovechado hasta que el mercado podía ir. 'Banana' fue la primera escapada de esa trampa, y ahora, el encendedor. Utilizamos nuestras fuerzas pero ya no somos una compañía de instrumentos para escribir. Estamos en la etapa de expansión, en la que los instrumentos para escribir son una base desde la cual nos estamos expandiendo. Estamos usando las habilidades que hemos ganado y las estamos aplicando a cualquier clase de producto producido en masa".

Campaña introductoria

La decisión de vender un encendedor descartable databa de 1971, cuando Mr. Marcel Bich compró Flaminaire, una compañía de encendedores francesa, con el objetivo de comercializar un sustituto de los fósfo-

ros en Europa. Los fósforos nunca habían sido gratis en Europa y por esa razón las ventas de un encendedor descartable habían sido muy exitosas allí, mucho antes que "prendieran" en los EE.UU.

El Bic Butano era importado de Flaminaire pero se había programado fabricarlo en la planta de Milforden, una línea de producción altamente automatizada, para marzo de 1974.

El Bic Butano fue introducido primero en el Sudoeste, donde la gerencia afirmaba que había captado un 32% de la participación del mercado minorista para fines del año. La gerencia esperaba que su participación de mercado en toda la nación subiera del 16% al 25% cuando el producto llegara a su total distribución nacional en febrero de 1974. La expansión regional estaba respaldada por una campaña de publicidad de 1 millón de dólares. Una campaña de 3 millones fue planeada para 1974. Las ventas de encendedores se acercaron al 10% de las ventas netas consolidadas de Bic en 1973. Una fuente de la industria estimaba su margen, antes de impuestos, en 15-21%.

La industria del encendedor de cigarrillos

Los encendedores se categorizaban en tres clases de productos básicas: descartables, comunes recargables y electrónicos. Los encendedores descartables contenían gas butano, los encendedores electrónicos gas butano o una pila, los comunes recargables contenían o butano (90%) o combustible líquido (10%). Existían tres categorías de precios básicos: 2 dólares (todos los descartables), 2-12 dólares (la mayoría de los comunes recargables) y 12 dólares (todos los electrónicos y los recargables comunes de fantasía). Se estimaba que el 75-80% de todos los encendedores de cigarrillos vendidos en 1972 tenían un precio por debajo de 6.95 al por menor.

Las ventas de encendedores de cigarrillos en la gama de precios medianos habían empezado a decaer a principios de la década del '70. Como un reemplazo de los fósforos, los encendedores descartables habían expandido la demanda primaria por encendedores y representaban la mayor oportunidad de crecimiento en la industria de los encendedores de los EE.UU. (ver tabla G).

Principales competidores

Para 1973, muchas empresas, particularmente los fabricantes de instrumentos para escribir, habían entrado en el negocio del encendedor descartable. La mayoría de las empresas servían como distribuidores de productos fabricados en el exterior, muchos de los cuales tenían reputación —por parte de las fuentes comerciales— de ser de calidad cuestionable. Como con los instrumentos para escribir, la gerencia de Bic creía que el éxito de la industria dependía altamente de la fuerza del programa de publicidad de la firma y la red de distribución, aunque a la mayoría de las empresas les iba bien inicialmente a causa de la excesiva demanda por encendedores descartables relativa a la oferta disponible.

Tres compañías claramente competían por el predominio en la industria del negocio del encendedor descartable: Gillette, Garrity Industries y Bic. Con Scripto, un lejano cuarto competidor. El encendedor Cricket de la Gillette era el producto "líder del mercado", contaba con un tercio de todas las ventas de encendedores descartables en 1973 (ver tabla H).

Al especular sobre el futuro del encendedor de butano de Bic, Paige comentaba:

> "Pensamos que el encendedor de butano descartable «canibalizará» a todos los encendedores de precio bajo. Bic, Dispoz-a-lite y Cricket representarán el 90% del negocio en 1973. El Cricket se publicita intensamente, Bic competirá con Cricket en la punta de precio de 1.49. Bic y Cricket dominarán la industria en el futuro. Los descartables más baratos de menor calidad sólo se sostendrán para mantenerse a sí mismos."

Anexo Bic Pen Corporation

TABLA A

LINEA DE PRODUCTOS PARA ESCRITURA EN 1973

	Colores de Tinta	Tamaños de punta	Precio minorista
BOLIGRAFOS			
No retráctiles/No recargables			
Crystal	4	m	.19
Punta Fina	4	f	.25
Reproducción	4	m	.25
Borrador	4	m.f	.25
Borrador de lujo	4	m.f	.29
De lujo	4	m	.39
Contador	4	f	.49
Retráctil/Recargable			
Clic	4	m.f	.49
Lapicera de dos colores	2	m.f	.69
Lapicera de cuatro colores	4	m.f	.98
Citation	1	m	1.00
Retráctil/No recargable			
Lapicera de bolsillo	3	m	.29
Bolígrafo poroso de punta fina			
Bic Banana	10	m.f	.29

FUENTE: Registros empresariales.

TABLA B

LINEAS DE PRODUCTOS 1973

(en dólares)

	Bic	Berol	Gillette Paper Mate	Write Bros.	Lindy	Pentel
BOLIGRAFOS						
Retráctiles						
Recargables	$ .49	$ .29	$ .98		$ 1.00	$ 2.98
	.69	.39	1.50			5.00
	.98	.49	1.98			7.00
	1.00	.59	3.95			8.50
		1.49	5.00			
			5.95			
No recargables	.29			.39		.79
No retráctiles	.19	.19		.19	.19	
	.25	.25			.59	
		.29			(20)	
		.39				
Bolígrafo poroso de punta fina						
	.29	.29	.49	.29	.59	.29
		.49	.98			.35
			1.95			.49

FUENTE: Registros empresariales.

PATRONES BIMESTRALES DE PARTICIPACION EN EL MERCADO MINORISTA
(Porcentajes por unidad de producción)

TABLA "D"

	JF'72	MA	MJ	JA	SO	ND	JF'73	MA	MJ	JA	SO	ND
BOLIGRAFOS												
Total Bic	66%	67%	65%	65%	66%	65%	67%	66%	65%	66%	68%	66%
19c. Crystal	36	35	34	33	31	31	32	32	31	31	31	31
25c. Finepoint	12	14	13	13	11	13	13	12	13	13	11	12
29c. Pocketpen	—	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
49c. Accountant	8	7	7	8	9	7	8	7	7	8	10	9
49c. Clic	8	8	8	8	9	8	8	8	8	8	9	7
Other	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	5	5
Total Gillette	8	8	9	13	13	13	13	15	15	14	14	15
19c. W-B	—	—	—	3	3	3	4	6	5	5	5	5
39c. W-B	—	—	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
98c. Retractable	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Other	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
Lindy	7	7	8	7	6	7	6	6	6	5	5	5
Other	19	18	18	15	15	15	14	13	14	15	13	14
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

BOLIGRAFO POROSO DE PUNTA FINA

	JF'72	MA	MJ	JA	SO	ND	JF'73	MA	MJ	JA	SO	ND
Bic	—%	—%	5%	11%	15%	16%	16%	19%	19%	20%	23%	22%
Total Gillette	49	46	45	43	43	40	39	37	36	37	35	35
49c. Flair	45	43	41	36	34	33	32	30	30	30	28	29
49c. Hotliner	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29c. W-B	—	—	2	5	7	5	5	5	5	5	5	4
Other	2	1	1	1	1	1	1	1	—	1	1	1
Lindy	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
Magic Marker	—	—	—	—	—	—	6	6	7	8	9	8
Pentel	9	9	9	7	7	7	7	6	6	5	4	5
Other	37	40	37	35	31	33	29	29	30	28	27	28
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Registros empresariales.

TABLA C

DESEMPEÑO COMPARATIVO EN INSTRUMENTOS DE ESCRITURA
(Estados Consolidados)

	1968	1969	1970	1971	1972	1973
BIC						
Vtas. Netas (U$S Mill.)	29.6	36.6	37.7	39.5	47.8	52.4
Ing. Netos (U$S Mill.)	3.2	4.3	4.0	5.3	6.3	7.3[1]
Ing. Net./Vtas. (%)	10.8	11.7	10.6	13.9	13.2	14.0[1]
Vtas. Netas/Act. Total[2]	—	—	1.6	1.4	1.3	1.3
Act. Total/Pat. Net. Total[3]	—	—	1.3	1.2	1.1	1.2
GILLETTE (Div. Paper Mate)						
Vtas. Netas (U$S Mill.)	33.2	36.5	47.0	51.1	60.9	74.5
Ing. Netos (U$S Mill.)	2.5	3.3	3.3	2.5	3.0	4.3
Ing. Net./Vtas. (%)	4.5	9.0	7.0	4.9	4.9	5.8
Vtas. Netas/Act. Total[2]	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3
Act. Total/Pat. Net. Total[3]	1.8	1.8	1.8	1.9	2.0	2.1

Fuente: Registros empresariales.

1: Estimado.
2: Activo Total estimado referido a instrumentos de escritura.
3: Activo y Patrimonio Neto Totales de la empresa.

TABLA E

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD EN INSTRUMENTOS DE ESCRITURA
(Estimación en millones de U$S)

	1969	1970	1971	1972	1973
Gillette	$ 1.9	$ 4.0	$ 6.0	$ 8.5	$ 9.0
Bic	3.6	4.0	4.3	7.0	6.8

Fuente: Estimaciones del investigador del caso derivadas de registros empresariales, entrevistas con funcionarios de las empresas y artículos de revistas.

TABLA F

HISTORIA DE PAGO DE DIVIDENDOS

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Ing. Neto Cons. (U$S Mill.)	2.862	3.231	4.233	4.033	5.546	6.264	7.430
Dividendos (U$S Mill.)	2.591	-	1.175	1.166	1.319	1.603	1.750
Div. Net. Ajust. (U$S Mill.)*	.43	-	.19	.19	.22	.26	.27
Rango Precio Acc.*	-	-	-	-	$12\frac{1}{4}$ to 18	$16\frac{1}{4}$ to 37	$11\frac{1}{8}$ to $32\frac{1}{2}$

Fuente: Bic Pen Corporation, Informe Anual.
* Luego de dar efecto retroactivo a la división de acciones de 2x1 en 1972.

TABLA G

VENTA MINORISTA DE ENCENDEDORES PARA CIGARRILLOS EN EE.UU. (U$S MILL.)

	1969	1970	1971	1972	1973*
Total encend.	$ 94.9	$ 98.1	$ 106.9	$ 115.0	$ 153.0
Descartables	na	$ 8.5	$ 18.0	$ 36.0	$ 50.0
Unidades*	—	—	13	21	40

Fuente: Estimaciones del investigador del caso basadas en estudios de mercado y entrevistas a personal de la empresa. Cuadros inéditos de *Drug Topics*, grupo investigador, 1972.

* Estimados.

TABLA H

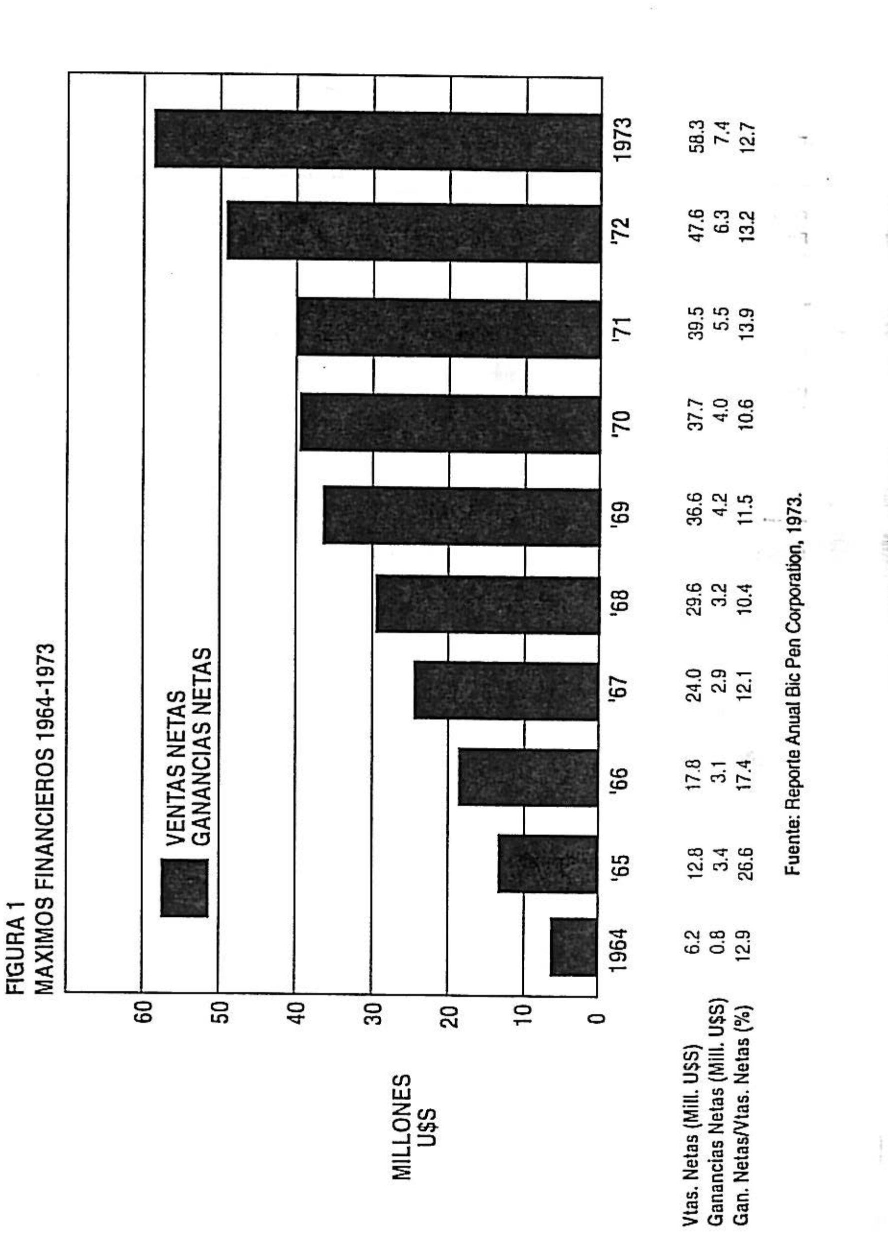
COMPETIDORES MAYORES EN ENCENDEDORES DESCARTABLES 1973

	Bic	Gillette	Garrity	Scripto
Entrada al mercado	1973	1972	1967	1972
Producto	Bic Butano	Cricket	Dispoz-a-lite	Catch 98
Precio	1.49	1.49	1.49	.98
Producto producido en	France (to '73); U.S. (after)	France (to mid '73); Puerto Rico (after)	France	Japan
Estrategia de publicidad (1973)	Consumidor	Consumidor 3/4 Mercado 1/4	Mercado	Ninguna
Enfasis en distribución*	en masa/ Cadenas	en masa/ Cadenas	• neg. p/fumadores minoristas • Stands de hoteles independientes • *Drugstores*	

Fuente: Entrevistas del escritor del caso a los Gerentes de Comercialización de las empresas.

* En 1974 Scripto planeó aumentar el precio de su Catch 98 a 1.19 U$S, agregando un encendedor descartable japonés al precio tope de 1.39 U$S, y produciendo un descartable en su planta de Atlanta a 1.69 U$S.

FIGURA 1
MAXIMOS FINANCIEROS 1964-1973



	1964	'65	'66	'67	'68	'69	'70	'71	'72	1973
Vtas. Netas (Mill. U$S)	6.2	12.8	17.8	24.0	29.6	36.6	37.7	39.5	47.6	58.3
Ganancias Netas (Mill. U$S)	0.8	3.4	3.1	2.9	3.2	4.2	4.0	5.5	6.3	7.4
Gan. Netas/Vtas. Netas (%)	12.9	26.6	17.4	12.1	10.4	11.5	10.6	13.9	13.2	12.7

Fuente: Reporte Anual Bic Pen Corporation, 1973.

FIGURA 2
ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS
(En miles de dólares)

A. Estado de ingresos consolidado de Bic Pen Corporation y subsidiarias para los años finalizados el 31 de dic. de 1973 y 1972

	1973	1972
Ventas netas	58,326	47,571
Costo de Mrs. vendidas	26,564	19,892
Utilidad bruta	31,762	27,679
Gastos de ventas; adm.; de publicidad y grales.	17,191	15,248
Ganancias de operaciones	14,571	12,431
Otros ingresos	589	269
TOTAL	15,160	12,700
Otras deducciones	327	196
Ingreso antes de impuestos	14,883	12,504
Provisión para impuestos	7,357	6,240
Ingreso Neto	7,476	6,264
Ganancia por acción	$ 1,15	$ 1,00

B. Estado consolidado de ganancias retenidas para los años terminados el 31 de dic. de 1973 y 1972

	1973	1972
Balance-Principios del año	11,683	10,262
Ingresos netos	7,430	6,264
TOTAL	19,113	16,526
Dividendos:		
Caja:		
Acciones comunes	1,750	1,603
Acciones preferidas		
Total Caja	1,750	1,603
Acciones comunes		3,240
Dividendos totales	1,750	4,843
Balance-Final del año	$ 17,363	$ 11,683

Fuente: Reporte anual Bic Pen Corporation, 1973.

FIGURA 3
HOJA DE BALANCE DE BIC PEN CORPORATION Y SUBSIDIARIAS

31 DE DICIEMBRE DE 1973 Y 1972
(EN MILES DE DOLARES)

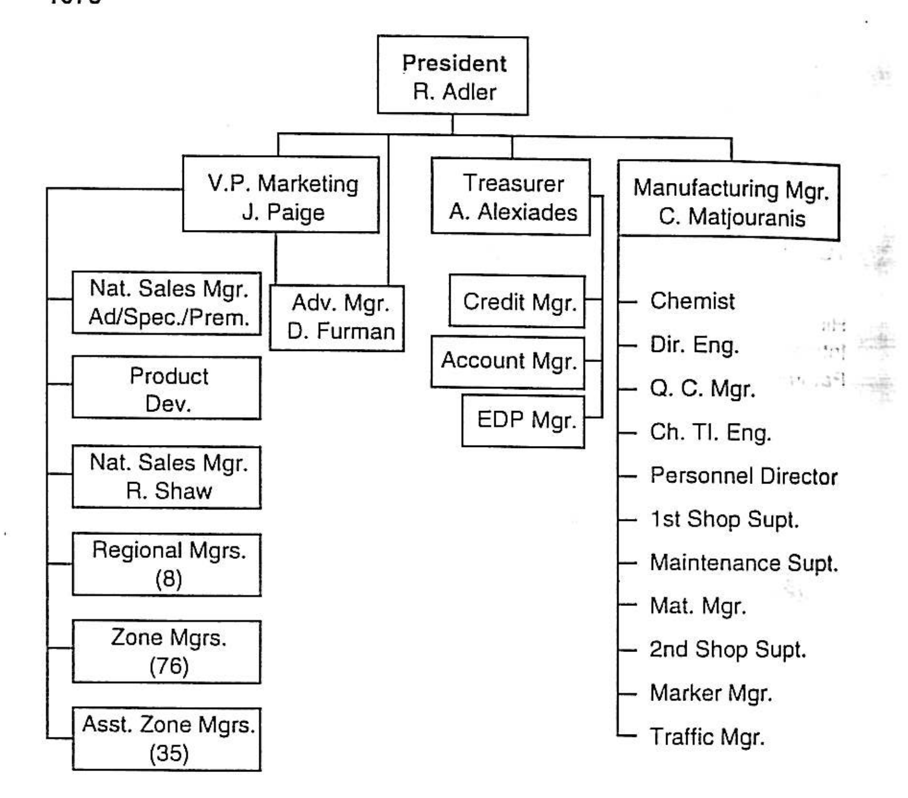
	1973	1972
ACTIVO CORRIENTE		
• Efectivo	683	919
• Certificados de depósitos e inversiones a corto plazo —a un costo que se aproxima al del mercado—	8,955	10,000
• Créditos —comercio o de otra clase— (Neto o concesión por cuentas dudosas) 1973-U$S 143,000 1972-U$S 102,000	9,445	8,042
• Inventarios	9,787	6,299
• Depósitos y gastos prepagados	644	633
• TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 29,514	$ 25,893
Propiedad; planta y equipos al costo (Neto de depreciación acumulada, 1973-U$S 9,687,000 1972-U$S 7,091,000)	15,156	9,687
Inversiones y otros activos	1,790	1,329
• TOTAL	$ 46,460	$ 36,909

PASIVO Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS	1973	1972
PASIVO CORRIENTE		
• Notas pagables-Bancos	21	—
• Préstamo de construcción a pagar (21 de marzo de 1974)	560	—
• Cuentas a pagar - Comercio	3,872	1,245
• Hipoteca a pagar	62	58
• Pasivo agregado:		
Impuestos Fed. y Est. a los Ing.	1,231	815
Plan de pensiones	306	265
Otros	488	402
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6,540	2,785
Pasivo diferido	361	275
Hipoteca a pagar	459	520
Interés de Subsidiarias*	91	—
Patrimonio neto de los accionistas:		
Acciones comunes	6,480	6,480
Capital excedente	15,166	15,166
Ganancias retenidas	17,363	11,683
Total Pat. Neto Accionistas	39,009	33,329
TOTAL	$ 46,460	$ 36,009

* Subsidiaria mexicana propiedad sólo en el 80%.
Fuente: Reporte anual Bic Pen Corporation, 1973.

Bic Pen Corporation (A)

FIGURA 4
PLANTEL INTERNO ORGANIZACIONAL
1973



Fuente: Registros empresariales.

CUESTIONARIO DEL CASO BIC PEN CORPORATION

1. ¿Cómo analizaría el liderazgo de Bic en el mercado de los bolígrafos?
2. Describa, utilizando las herramientas que considere necesarias, la cartera de negocios de Bic Pen Corporation en el año 1973.
3. ¿Cómo analiza el lanzamiento del encendedor de butano en 1972?
4. ¿Cuál es la relación entre el éxito de Bic y la configuración del contexto en la década del '70?
5. Analice el mercado de los instrumentos para escribir en general y, en particular, cada una de las posibles divisiones en subsectores.
6. ¿Cómo explica y cuál es su opinión (en términos estratégicos) de la disminución en el precio de la Bic Crystal en 1961?
7. ¿Con qué producto y con qué estrategia de comercialización hubiera ingresado Ud. al mercado de los instrumentos para escribir en 1973?
8. Analice el lanzamiento de la Bic Banana.
9. ¿Qué opina acerca de la filosofía de Mr. Adler con respecto a la estrategia de comercialización necesaria?
10. Imagine estrategias alternativas para Bic teniendo en cuenta la descripción de cada uno de los mercados.
11. ¿Cómo analizaría Bic el perfil de respuesta de sus principales competidores?
12. Ubique a las distintas marcas (y a sus productos) en la grilla actitudinal de la demanda.
13. Compare las cadenas de valor de Bic y Gillette. Identifique en ambos casos ventajas competitivas estáticas y dinámicas.
14. ¿Qué modelo estratégico le corresponde a Bic Pen Corporation? Identifique el tratamiento de las inversiones *hard* y *soft*. Relacione todo lo analizado con el contexto en que se desempeñaba la empresa.
15. ¿Cómo es la cultura de Bic? ¿Cómo la relaciona con su modelo estratégico?

ALGUNOS DE LOS TEMAS QUE PUEDEN SER ANALIZADOS EN ESTE CASO SON:

a) Enfoque.
b) Formulación de estrategias.
c) Implementación de estrategias.
d) Estrategias de comercialización.
e) Matriz actitudinal de la demanda.
f) Análisis de competencia y sector industrial.
g) Movimientos competitivos.
h) Modelos estratégicos.
i) Inversiones *hard* y *soft*.

16.14. Comentarios sobre el caso Del Río Foods

Este es un caso realmente interesante para analizar el tema cultura. Para poder resolver algunos de los temas tratados en el caso con profundidad, sería conveniente contar con un mapa de EE.UU. para observar distintas problemáticas y oportunidades que surgen a partir de conocer el tema de las distancias y los tipos de "suelos" a lo largo del país en el cual se desarrolla el caso.

CASO DEL RÍO FOODS INC.

(Este caso ha sido elaborado en base al trabajo de H. KUKLAN y C. CHACOM de North Carolina Central University.)

Una reunión general de los directores de Cape Fear Processing y Canning Company ha sido convocada para escuchar el informe preparado para evaluar las recientes dificultades técnicas y financieras correspondientes a la compañía del Río Foods en sus operaciones de procesamiento y enlatado en North Carolina.

De pronto, Alverez Gilly, presidente de la planta Cape Fear, fue interrumpido por una llamada telefónica de emergencia por parte de su madre.

Esta le informó a Alverez que, mientras tomaba sus vacaciones en Santa Mónica, su padre, presidente de Del Río Foods Inc., había sufrido severos dolores en el pecho.

Su madre le explicó que los doctores habían tomado las debidas precauciones y decidieron realizarle una serie de estudios para prevenir posibles problemas del corazón producidos por la vejez.

Los médicos exigieron un estricto descanso y un resguardo total del estrés provocado por las decisiones en los negocios de por lo menos seis meses. Ella también le comunicó a Alverez que ahora tendría que manejar Del Río hasta que su padre se recobrara.

Alverez se volvió hacia los directores y consultores y ofreció sus disculpas. Les explicó acerca de la enfermedad de su padre y comunicó que tendría que abandonar California rápidamente. Pidió a los consultores que continuaran con sus informes, pero, antes de que ellos pudieran empezar, el teléfono sonó nuevamente. Esta vez fue un director de planta. Alverez empalideció al escuchar el mensaje. Colgó el teléfono lentamente y, lamentándose, miró al grupo. Dijo: "Una columna se ha derrumbado en el edificio dos. Dos obreros han muerto, y otros dos han sufrido severas heridas y fueron llevados al New Hanover Memorial Hospital".

Alverez puso su cara entre sus manos y exclamó desesperado:

"¿Qué otra cosa más?" Miró hacia arriba, hizo una pausa de unos segundos y luego continuó en voz lenta y baja: "En vista de estos trágicos sucesos, pospondré esta reunión hasta mañana a la misma hora. Después de escuchar los informes de nuestros consultores todos ustedes deberán informarme en el plazo de una semana acerca de cuáles piensan que son nuestras opciones en estos momentos y cuál es la mejor manera de combatir la crisis que estamos atravesando."

ANTECEDENTES

Del Río Foods Inc. era una empresa agrícola y procesadora de alimentos, establecida en 1933. Del Río fue producto del casamiento de dos estancieros de California: María Sánchez y Bob Gilly, en 1932. María Sánchez era descendiente de dos antiguos inmigrantes españoles. Su familia era dueña de aproximadamente dos mil acres de tierras para el cultivo. Ella había manejado sola la estancia y los campos desde la muerte de su padre, y era la única sobreviviente de la familia Sánchez.

La familia de Bob Gilly también era dueña de amplios territorios aptos para la agricultura en el Valle Central de California, en las orillas del río San Joaquín. Bob era de origen irlandés. Su padre había empezado so-

lo con una chacra de cien acres, pero se expandió en un territorio de tres mil acres aptos para la agricultura. Bob creció trabajando en los campos. En 1931, se graduó en la Universidad de California, en Davis, obteniendo un título en Ciencias de la Agricultura.

Bob y María se casaron. El padre de Bob se vio forzado a ceder todas las actividades por su cada vez más delicada salud. Más tarde, en 1933, el padre de Bob murió. Consecuentemente, Bob y María incorporaron los dos negocios bajo el nombre de Del Río Foods Inc.

Las épocas de los '30 fueron tiempos difíciles para todos, debido a la profunda depresión en el mundo. Bob y María trabajaron largas y duras horas para mantener la chacra solvente. Muchos estancieros no pudieron afrontar sus obligaciones financieras.

Del Río, de todos modos, fue manejada para sobrevivir e incluso la pequeña empresa fue creciendo con el tiempo. Ellos tenían empleados antiguos de mucha confianza y los equilibrados antecedentes agrícolas de Bob se fueron tornando en un entrenamiento formal y una experiencia práctica que lo proveía de una verdadera ventaja en aquellos tiempos.

Un día, en el verano de 1940, Bob y María fueron a San Francisco a visitar a Antonio Carla, antiguo instructor de Bob en todo lo referente a negocios agrícolas. Bob y Antonio eran viejos amigos. Antonio era un californiano de tercera generación cuya familia mantenía extensos territorios agrícolas. Antonio les contó a los Gilly cómo su familia había desarrollado el negocio del vino, que incluía no sólo el crecimiento de las grapas, sino también la producción del vino, el embotellamiento y la comercialización del producto final. Antonio aseguró a Bob que los investigadores de Stanford sentían que California podría rápidamente convertirse en el centro de agricultura de Norteamérica. Antonio recomendó con ahínco, a los Gilly considerar la diversificación dentro del negocio de procesamiento de alimentos y quizá también considerar la posibilidad de comercializar los productos nacionalmente.

En el viaje de retorno a su hogar, Bob y María conversaron entusiastamente acerca de la posibilidad de diversificarse. Esto acontecía en 1940, cuando la economía en los Estados Unidos estaba en rápido crecimiento. Ambos coincidieron en que el momento era el indicado. Del Río había vendido por años productos a una empresa enlatadora en El Río, Bob había previamente hablado con el dueño acerca de la compra. El dueño era anciano y de poca salud. Bob estaba familiarizado con la planta y sabía que estaba en buenas condiciones y bien mantenida.

Durante el mes siguiente, Bob inspeccionó la planta enlatadora de El Río tres veces, y envió varios consultores para que le dieran consejos y lo asesoraran. Después de tres meses de negociación, Del Río hipotecó 2.500 acres de tierras y cerró el negocio. La expansión aseguró a Del Río una continua posibilidad para conseguir las capacidades requeridas.

En 1940, Bob logró conseguir un contrato para elaborar productos alimenticios enlatados para el ejército de los Estados Unidos. La Segunda Guerra Mundial fue una bendición para Del Río Foods Inc. Durante la guerra, miles de personas emigraban a California. La demanda de productos agrícolas estaba en constante crecimiento. La demanda de productos enlatados llegó a su punto más alto en la historia. En 1944 las plantas enlatadoras de Del Río se habían expandido en otra planta enlatadora construida en Pasa Robles. Las nuevas instalaciones eran ultramodernas y altamente eficientes.

María se tornó cada vez menos activa en el manejo de Del Río Foods, y a medida que la empresa crecía, Bob contrataba más expertos. En 1954 María tuvo su único hijo, a quien llamó Alverez.

Los '50 y '60 fueron años de crecimiento para la economía de los EE.UU. y Del Río formó parte de este crecimiento. La compañía compró otra fábrica procesadora de alimentos. Bob continuaba manejando la compañía a pesar de que poseía varios expertos en el *staff*. Esperaba ansioso el día en que su hijo Alverez formara parte del equipo de dirección. Su hijo nunca había trabajado duro por nada. Bob y María lo hacían trabajar en la chacra en los veranos, cuando era joven, pero luego de convertirse en un adolescente, sólo se interesaba en costosos autos, ropas y fiestas. Bob esperaba, no obstante, que su hijo algún día pudiera darse cuenta de dónde está su futuro y así convertirse en parte de Del Río.

En 1978 Alverez se graduó en un pequeño colegio de California con un título en negocios. Alverez no fue un buen estudiante en el colegio, y fue echado de Cal Davis y U.C.L.A. Alverez se asoció a Del Río Foods Inc. en 1979 luego de seis meses de sus vacaciones de graduación, en donde conoció varios países. Trabajó primeramente en el planeamiento financiero individualmente bajo el vicepresidente de administración y finanzas. Iba tomando cada vez más experiencia y cuando se aproximó a su trigésimo cumpleaños empezó a tomar más responsabilidades y creció en madurez.

EXPANSION EN LA COSTA ESTE

En un viaje a Atlanta en 1977, un contrato exclusivo de distribución con una amplia cadena minorista de artículos comestibles en el Sudeste fue firmado por Bob. Anteriormente a esto, Del Río sólo trataba con los vendedores ubicados en el Oeste. La nueva operación se tornó rentable y Bob estaba muy interesado en adquirir más del mercado del Este. El al-

to costo del transporte y la calidad del control de un mercado a tanta distancia era el asunto a resolver. Bob había discutido la posibilidad de adquirir alguna instalación de procesamiento en el Sudeste con algunos de sus altos directores y con María. Todos acordaron que sería una buena posibilidad de exploración.

En 1981 uno de los directivos retornó de un viaje al Este, habiendo observado algunas plantas de procesamiento que podrían ser compradas. Una estaba ubicada en Richmond, la otra en Columbia, y la otra en Wilmington. Bob convocó una reunión con los altos directivos para la discusión de las ubicaciones. El grupo envió a dos directores a cargo del planeamiento de bienes raíces a visitar las ubicaciones y estudiar las posibilidades.

A la mañana siguiente, los dos ejecutivos regresaron con la recomendación de que Del Río debería construir o comprar en Wilmington un área de rápido crecimiento con el edificio de la Universidad y un puerto de aguas profundas. Siendo propietarios de una planta de procesamiento en Wilmington se podrían eliminar los costos de transporte en las terminales de los océanos. Los dos ejecutivos hablaron al propietario de Cape Fear Processing y Canning Co., Wilmington N. C., y él les informó que las plantas estaban a la venta. El precio era de dos millones de dólares.

Bob nunca le había dado a Alverez ninguna responsabilidad directa en decidir para llevar a cabo altos proyectos. El intento de expansión en el Sudeste parecía ser un proyecto ideal para abrir a Alverez las puertas a las áreas de alta decisión. Bob ambicionaba abrir una larga operación en el Este, tal como lo había hecho en California años antes. Rememoraba cuán emocionante había sido para él y María, y esperaba que Alverez se interesara en la operación de Wilmington. Esa noche, en la cena, Bob reveló sus planes a María: le comentó que deseaba ganar una alta participación en el mercado del Sudeste abriendo una planta de procesamiento allí.

Además esperaba capturar un amplio segmento en el procesamiento y luego quizás expandirse en la producción agrícola en el futuro. Planeaba, eventualmente, poner a Alverez como *manager* en las operaciones totales del Este: sentía que esto podría prepararlo a Alverez para el trabajo cumbre en Del Río algún día.

El próximo día Bob informó a Alverez de sus planes. Alverez había madurado realmente, y estaba ansioso por asumir mayores responsabilidades. Alverez tendría que ir a Wilmington a inspeccionar todos los aspectos inherentes a la planta de procesamiento.

Bob le recomendó que pusiera especial atención en lo siguiente:

a) La comunidad, los parques, las instalaciones de recreación y las escuelas.
b) La economía local y la posibilidad y costo de la energía.
c) La situación laboral local, los gremios, los niveles de educación, los salarios.
d) La situación impositiva local y en el Estado de North Carolina.
e) La situación agrícola, las técnicas y procedimientos.
f) Todos los aspectos en la planta de Cape Fear: proyecciones históricas y futuras.

Le dio la libertad a Alverez para usar todos los recursos posibles de Del Río para así poder llegar a la decisión de si comprar o no la planta de Cape Fear.

CAPE FEAR PROCESSING AND CANNING COMPANY

Cape Fear, compañía procesadora y enlatadora de Wilmington N. C., había sido abierta en 1945 y era de exclusiva propiedad de Bob Jones.

Bob Jones era presidente de la compañía con vicepresidentes que le reportaban. Un VP de administración que se encargaba del manejo financiero y de personal; un VP de ingeniería, encargado de los aspectos técnicos de la planta; un VP de marketing; un VP de producción, supervisando las manufacturas, el control de calidad, las compras, los despachos y las reservas. Bob Jones tenía 64 años de edad, y deseaba disfrutar el resto de sus días con su mujer sin el nerviosismo constante que implican las decisiones empresariales. La planta poseía 94 empleados y había mostrado un desempeño favorable durante la mayoría de sus años desde 1945.

Alverez voló a Wilmington para investigar la planta para una posible compra. Llevó con él dos ejecutivos de Del Río. Uno era un contador de la sección contaduría y el otro un especialista financiero de la unidad de planeamiento financiero. El trío pasó dos semanas observando la situación en la producción de Cape Fear y las instalaciones para el enlatado. Los tres acordaron que una buena evaluación y proyección se podría hacer usando datos del presente y del pasado. Además visitó la poderosa planta nuclear de Southpost, a unas pocas millas de Wilmington, y las instalaciones portuarias en el centro de Wilmington.

Estuvo muy favorablemente impresionado por esas cosas y también por las áreas verdes diferentes a las lomas de California.

Luego de varios días de estudio, los tres jóvenes ejecutivos llegaron a la conclusión de que tenían un buen panorama de la situación financiera de Cape Fear y que ésta parecía ser una buena posibilidad. Informaron

que la planta no parecía tan limpia o tan bien mantenida como las plantas de California que habían visitado, pero concluyeron que los aspectos positivos contrapesaban los negativos. Recorrieron en dos oportunidades las instalaciones: una vez con el gerente de marketing y nuevamente con la joven y atractiva secretaria de Bob Jones. Bob Jones era muy servicial y les dio la libertad suficiente para inspeccionar los aspectos que les interesaban o visitar cualquier parte de la producción.

Alverez pidió estadísticas al departamento de investigación de marketing de Del Río para realizar un análisis estadístico de las tendencias y proyecciones.

Los estadísticos sugirieron que Alverez consultara a algún ingeniero industrial y a alguna persona del departamento de agricultura, pero Alverez había oído que una compañía de Nueva York estaba planeando una visita a la planta en una semana para hacer una inspección para una posible compra.

Tenía temor a esto: si él no actuaba rápidamente, Del Río podría entrar en una guerra de ofertas con la empresa de Nueva York. Todo el grupo acordó que la planta parecía valer el precio que pedían.

Al otro día el grupo retornó a California. Bob le consultó a Alverez para celebrar una reunión del más alto nivel de ejecutivos y presentar sus investigaciones y propuestas. En la reunión Bob inmediatamente le dio la palabra a Alverez, observando con orgullo: "Como todos Uds. saben, yo acabo de llegar de una visita a Wilmington, North Carolina, donde examinamos Cape Fear Processing and Canning Co. para una posible compra. En dicha visita yo he encabezado un equipo de personas de Del Río. Quisiera intercambiar con ustedes algunas investigaciones y observaciones del equipo e incluso nuestra recomendación.

Desde el punto de vista financiero, la compra puede redituar un retorno sobre la inversión de alrededor del ocho o diez por ciento basado en el desempeño de la planta Cape Fear en 1981 y dependiendo del precio de venta final, sobre el cual tendríamos que conversar. Existe la posibilidad de un financiamiento propio desde un 8 a un 20% del precio de compra. Esto podría ser en un pago a cinco años, incluidos capital e intereses. Considerando las altas tasas de interés, esto es verdaderamente un punto positivo. Durante los últimos cuatro años, la tasa de retorno sobre ventas de Cape Fear ha sido aproximadamente del siete por ciento. Dejando de lado los relativamente bajos retornos sobre inversión y ventas, y el hecho de que no ha habido un incremento apreciable en las ventas y en la ganancia neta entre 1978 y 1981, nosotros creemos que con la dirección, la experiencia y el conocimiento de Del Río, somos capaces de incrementar las ventas y la ganancia marginal progresivamente.

A nuestro juicio, la planta de Cape Fear posee una sólida posición financiera. El capital de trabajo ha sido de 323.000 y 343.000 dólares en 1980 y 1981, respectivamente. La empresa parece tener una adecuada fuerza financiera para afrontar obligaciones a corto término".

A continuación, Alverez expuso detalladamente una serie de ratios financieros que respaldaban la sólida posición de la planta Cape Fear.

"La recomendación general del equipo es: continuar las negociaciones con Bob Jones, el dueño de Cape Fear Company, para concretar el precio de compra y otros detalles del acuerdo. El ha acordado permanecer en la planta durante nuestro paso por allí".

Alverez se detuvo y observó alrededor de la mesa para ver si había preguntas o comentarios. Algunos ejecutivos tenían sus reservas acerca de la expansión en el Sudeste, y varios dudaban acerca de la inexperiencia de Alverez. Pero todos estaban impresionados por su presentación positiva y su sostenida calma. Cada ejecutivo conocía que Bob Gilly esperaba ver a Alverez en la cumbre algún día; por lo tanto no manifestaban su oposición hacia su nuevo jefe. Muchos de estos hombres habían estado en la compañía por 20 años y tenían un gran respeto por el instinto de Bob Gilly.

Luego de una corta pausa, Belovicz, vicepresidente a cargo del procesamiento, preguntó con calma: "Al, ¿cuál es tu evaluación de la planta de Cape Fear con respecto al punto de vista técnico, sus instalaciones de procesamiento, la forma de llevar a cabo el control de calidad y su sistema de mantenimiento? ¿O qué piensas acerca de sus sistemas comparados con los nuestros?"

Al replicó: "La planta Cape Fear no parece tener ningún problema técnico significativo; las instalaciones de producción y procesamiento parecen necesitar alguna limpieza y renovación, si nosotros decidimos llevarlos al estándar de Del Río".

Bill Belovicz continuó mirando en la dirección de Al por unos segundos, esperando oír más.

Como Al no ofreció ningún comentario, Bill volvió su cabeza hacia John Worthly, vicepresidente de marketing, quien estaba sentado próximo a él, y dijo con calma: "¿Es ésta la extensión de tu inspección a la planta?" Otro vicepresidente comentó: "Si esto es suficientemente bueno para Bob Gilly yo no veo por qué nosotros tenemos que entrometernos en una interferencia entre el padre y el hijo".

John miró a Bill, sonriendo brevemente, asintió con la cabeza y dijo en voz baja: "Yo tenía algunas preguntas, pero con contestaciones como ésa que te acaba de dar, supongo que no hay nada que hacer".

Cuando se terminaron las preguntas, Al continuó con la revisión financiera de la planta de Cape Fear por unos pocos minutos más. Cuando éste terminó, Bob Gilly planteó que él podría mantener informados a los directores hasta que ellos continuaran las negociaciones con Bob Jones; posteriormente canceló la reunión.

Esa noche Bob voló junto con María a Los Angeles para el estreno de una película.

De regreso María preguntó a Bob acerca de las negociaciones con Cape Fear. Bob le dijo a ella que estaba impresionado con el informe de Al, a pesar de que no tenía un análisis técnico demasiado exhaustivo. En general le gustó el panorama. El le comentó a María que viajaría junto a una cúpula de ejecutivos con más experiencia a Wilmington para chequear la validez de la información. María dijo: "Bob, yo ya no estoy tan activa en los negocios como antes, pero siento que nosotros podríamos dejar esto totalmente bajo la decisión de Alverez y no mirar sobre sus hombros. Por lo que escuché, la planta está en un buen precio, y satisface muchos de los aspectos que nosotros necesitamos para la expansión de mercado". La conversación continuó por un momento y Bob eventualmente coincidió con María, pero con cierto desgano.

A la mañana siguiente Bob informó a Alverez que él tendría que actuar solo en las recomendaciones de su visita y él y su madre confiarían en él enteramente. Bob le dijo a Alverez que él podía ser el nuevo presidente de la planta de Cape Fear, pero para contar con la gran experiencia de Bob Jones, Alverez debería instruirse pasando el mayor tiempo posible en Wilmington, North Carolina, tratando de ponerse en contacto con las operaciones de California.

Alverez sentía que la planta Cape Fear iba a funcionar bien; él había inspeccionado cuidadosamente las cifras financieras. El precio parecía ser correcto. La ubicación era excelente, la planta Cape Fear se esperaba que fuera una buena base de operaciones en la costa Este. Tres días después, el trato final fue concretado con Cape Fear Processing y Canning Co. al precio de 1,85 millones de dólares. Del Río se transformó en el nuevo dueño en diciembre de 1981.

NUEVO NEGOCIO PROPIO

Alverez inmediatamente asumió la presidencia de la Cape Fear, y parecía tener las cosas bajo control.

Cape Fear continuó con la compra de maíz, semillas de lino, tomates y varios otros vegetales que eran procesados y enlatados para luego ser

vendidos a las distribuidoras mayoristas. Durante el primer trimestre las cosas en general fueron por buen camino.

No había mayores sorpresas. Alverez estaba muy ansioso por ver las respuestas del segundo trimestre del '82, pero las noticias no fueron buenas. Los ingresos netos, previos a impuestos, descendieron un 30%. Bob Jones explicó a Alverez que esto era normal para los meses posteriores al invierno. Alverez empezó a tomar conciencia de qué necesario era aprender acerca del manejo y procesamiento de una planta, especialmente bajo estas condiciones.

Al día siguiente Alverez voló a California para discutir algunos asuntos con Bob Gilly. Bob le dijo a Alverez que la planta Cape Fear obviamente tenía varios problemas que ellos habían pasado por alto en la investigación. Según el planteo, y basándose en la información que le habían provisto, la planta estaba en problemas y necesitaba una inyección de capital.

Bob y Alverez decidieron contratar una empresa consultora de Raleigh, N. C. para ver exactamente dónde estaban los problemas. Bob comunicó a Alverez que debería concentrar a todos los gerentes, y tratar de determinar cuáles eran los problemas, proporcionando soluciones a corto y largo plazo. Alverez retornó a Wilmington e inmediatamente comenzó a hacer efectivas las sugerencias del padre, se contactó con una empresa consultora y con un equipo de consultores consistente en cinco expertos en finanzas, contabilidad, mantenimiento, control de calidad e ingeniería industrial. El equipo debería permanecer en Wilmington y presentar sus descubrimientos y sus recomendaciones en un plazo de dos semanas. Alverez comenzó la primera de una serie de reuniones regulares con los directores; él quería establecer una abierta y fluida comunicación con los gerentes y obtener más información de ellos, la que podría conocer antes de escuchar a los consultores; él no estaba preparado para lo que tenía que escuchar.

El gerente de mantenimiento fue el primero en hablar. Luego de una breve introducción, explicó que él consideraba que el problema estaba en la carencia de mantenimiento en los últimos cinco años; comentó que la maquinaria era vieja y necesitaba una reparación constante y que él no recibía suficientes recursos para realizar el trabajo. El ingeniero industrial concordó que ése era el mayor problema.

Bob Jones cuestionó al gerente de mantenimiento en cuanto a por qué no le había comentado eso anteriormente; el gerente de mantenimiento dijo que no quería que nadie pensara que él no podía hacer ese trabajo.

El gerente de compras agrícolas aseguró que gran parte del problema estaba en el sostenido incremento del precio de las materias primas; agre-

gó por otra parte que el precio de los productos frescos había sido superior en Carolina del Norte, haciendo que existiera un decreciente abastecimiento a causa de la sequía. Alverez preguntó por qué los granjeros no irrigaban. El agente de compras explicó que la mayoría de las granjas eran pequeñas, y además explicó que en la mayoría de los grandes campos crecía tabaco y que los pequeños campesinos, de quienes ellos tenían que abastecerse de productos frescos, no podían afrontar los costosos equipos de irrigación y tenían que librar su suerte al tiempo. Alverez no tenía idea de este problema.

Las prácticas agrícolas en California eran muy diferentes. El gerente de personal explicó que era muy difícil motivar a los trabajadores para organizar un sindicato. Agregó que parte del problema eran los bajos salarios que se pagaban en Cape Fear; y aclaró que: "muchos de los empleados no han terminado la escuela secundaria. El ausentismo es muy alto, especialmente los días lunes. El pago de los trabajadores de la planta no es mucho mayor que el salario mínimo. Aproximadamente un 50% de los trabajadores cobran un promedio de 4 dólares por hora".

Alverez interrumpió al director de personal y dijo: "Yo podría informar a usted que mi padre como fundador y presidente de Del Río, es particularmente prudente en cuanto a la relación con los empleados. Le puedo asegurar que algo se puede hacer particularmente; en cuanto a la situación en general, ningún gremio ha usurpado la autoridad de la gerencia de Del Río. Siempre ha sido el líder en salarios de todos los envasadores y agricultores en California".

El gerente de ventas atribuyó las bajas de las ventas de los últimos cinco meses a un decrecimiento de la calidad. Agregó que una carga entera de comida enlatada había sido devuelta recientemente por calidad deficiente, y que Cape Fear podría haber perdido este cliente definitivamente.

Con este alegato todos los ojos se volvieron al gerente de control de calidad. Dijo: "Las razones son muchas, algunas de las cuales fueron mencionadas hoy aquí; otros asuntos se deben al hecho de que la planta no está limpia y mi departamento no tiene colaboradores. Nosotros tenemos el mismo número de inspectores que teníamos hace 15 años, mientras que la producción se ha duplicado en el mismo tiempo". Llamó la atención al grupo sobre cómo la planta había pasado lentamente de un saludable departamento de inspección a tener ahora un general estado de apatía en lo concerniente a la calidad de las líneas de procedimiento. Alverez se sintió desconcertado. El se fue dando cuenta, de a poco, de la profundidad y el alcance de los problemas. Del Río nunca había tenido estos problemas, que Alverez no conocía. Bob Jones pidió la palabra. Les dijo a los gerentes que estaba alejado de la intensidad de los problemas. Se disculpó por permitir que la situación llegara a algo tan malo, pero dio cuenta a los gerentes que ellos no habían llevado esos problemas. Bob Jones dijo: "Yo admito que últimamente no tenga tanto interés en los negocios como lo tenía antes. Mi esposa ha estado luchando con una enfermedad seria y pienso que pronto venderé la planta".

INFORME PRELIMINAR DE LOS CONSULTORES

Dos semanas más tarde, los consultores se encontraron con Alverez para presentar los puntos más importantes de sus reportes preliminares. En dicho encuentro Jack Brown, el principal consultor, comenzó la presentación. Dijo: "Mr. Gilly, como Ud. ya sabe, el propósito de esta reunión es mantenerlo informado acerca de cuáles son nuestras observaciones en este momento. Repasaré primeramente los puntos fundamentales de nuestro reporte preliminar. Primero enunciaré algunos de los problemas que hemos identificado en varias partes de la planta. Luego, las opciones probables en este momento serán brevemente revisadas. Por último, compartiré con Ud. algunas de nuestras recomendaciones preliminares".

PERSPECTIVA FINANCIERA

Durante los seis años pasados, las entradas netas han tenido un real crecimiento. Las entradas generales han descendido durante este período. Las ventas reales también han descendido. El modesto incremento de las ventas puede sumar solamente un tercio del promedio del porcentaje de inflación en este período.

Durante el segundo cuatrimestre de este año, las entradas netas antes de los impuestos decrecieron alrededor de un 30%. Nosotros creemos que bajo las condiciones existentes la baja en las ventas y en las entradas netas va a continuar.

PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD

Hemos encontrado el control de calidad, de salidas y de entradas, inadecuado e inefectivo. Durante los últimos 12 meses hubo 32 casos de quejas acerca de la calidad de varios productos, por parte de los vendedores mayoristas y también de los minoristas. De acuerdo con una observación imparcial, ha sido aceptada materia prima deficiente a los proveedores en 14 ocasiones durante el mismo período.

Además hemos descubierto que la materia prima se ha deteriorado repetidamente mientras permanecía almacenada. En cuatro ocasiones, durante este año solamente, inadecuados suministros de algunos ítems han parado o retardado la producción. Esto se puede notar en la moral de los trabajadores de producción, que se ha encontrado muy baja.

MAQUINARIA Y EQUIPAMIENTO

Las instalaciones de producción son demasiado viejas. Alrededor del 60% de la maquinaria está semiobsoleta. Adicionalmente, las instalaciones son mantenidas en un nivel inferior al estándar.

Además hemos observado que el presupuesto de mantenimiento no se ha incrementado en proporción a la antigüedad de las máquinas. Es también importante aclarar que durante los últimos cinco años prácticamente no hubo renovación de los procesos productivos.

En estos momentos las cuestiones críticas son: ¿Qué podemos hacer? ¿Cuáles son las opciones? ¿Cuál es el mejor camino para salir de la crisis? Nosotros consideramos que existen tres opciones básicas: vender la planta como está, repararla y venderla, o repararla y renovarla para mantenerla. Déjenme detallar brevemente algunas de las características de estas opciones; el camino lo veremos luego.

VENDERLA COMO ESTA

Si ustedes deciden vender la planta como está, nosotros estimaremos que la pérdida oscila entre el 25% y el 40% de la compra original que realizaron.

Además, Del Río podría vender la planta existente y construir una nueva para reemplazar a Cape Fear; la nueva subsidiaria tendría que competir con Cape Fear, bajo sus nuevos dueños.

Además de las pérdidas económicas, vender la planta implicaría admitir un importante error y, como suele suceder, un daño psicológico particularmente a aquellos que instrumentaron el negocio.

REPARARLA PARA VENDERLA

Si la intención es vender la planta Cape Fear, parecería admisible repararla primero.

Haciendo esto, la posibilidad de venta de la planta se incrementará y la pérdida estimada se podría reducir a aproximadamente el 15% o 30% del valor de compra.

Se nota que en este caso también la planta Cape Fear, bajo los nuevos dueños, sería un competidor de las nuevas operaciones de Del Río en el Este. Aunque la planta se venda como está o se repare antes de venderla, la pérdida será irreversible.

Si la planta es reparada para mantenerla, el costo podría ser visto como un desembolso potencialmente recobrable en el futuro.

REPARARLA-MANTENERLA

Si Del Río decide reparar, renovar y mantener la planta, el costo es estimado en aproximadamente 750.000 dólares. Como se puntualizó anteriormente, esta suma es considerablemente superior al costo ante la segunda opción. Este camino tiene ventajas potenciales; el costo no es una pérdida irreversible. Hay que tener en cuenta que una renovación de la planta podría elevar considerablemente los estándares de Del Río y minimizar futuros riesgos. De acuerdo con nuestras estimaciones el costo de construir una nueva planta comparable a una renovada versión de Cape Fear podría estar cerca de los 3 millones de dólares. Mantener Cape Fear tiene otras ventajas, como tener ya establecidos los clientes, proveedores y canales de comercialización.

Adicionalmente, la planta Cape Fear no se podría transformar en un nuevo competidor.

Los empleados de Cape Fear han sobrevivido bajo condiciones muy desfavorables de trabajo. Mejorando las condiciones, haciéndolas similares a las de las plantas de Del Río en California, se podría incrementar la moral de los trabajadores, y ellos podrían comparar las nuevas condiciones con las inmediatamente pasadas, y apreciar el cambio.

La opción que se adopte depende de si Del Río aún persigue el objetivo de la expansión geográfica en el Este. Si la respuesta es negativa, entonces la meta deberá ser, obviamente, vender la planta Cape Fear.

Si es así, nosotros recomendamos la segunda opción. Si Del Río intenta continuar con su presencia en Carolina del Norte, nosotros consideramos que la opción 3 necesita ser tenida en cuenta muy cuidadosamente. A pesar de ser costosa y problemática, ofrece algunas ventajas que no pueden ser pasadas por alto.

Complementando estas observaciones y sugerencias, tenemos también algunas recomendaciones generales. Si la decisión es mantener la planta Cape Fear, sugerimos: comprar las tierras adyacentes que están ahora en venta para una posible expansión futura de la planta Cape Fear.

Esto puede facilitar los objetivos de Del Río a largo plazo, de extender sus operaciones por todo el Este. Comprar tierras aptas para crecer en parte o totalmente, para los productos necesarios.

Esto puede reducir la dependencia de Cape Fear de las fincas pequeñas; y también ser compatible con las prácticas de Del Río en California.

Como las aparentes irregularidades en los procesos pueden llevar a la venta de la planta Cape Fear, nosotros además recomendamos desarrollar e instalar una sistemática, comprensiva y balanceada política de toma de decisiones.

Esto podría sistematizar los procesos de tomas de decisiones y ofrecer la seguridad de que todos los factores pertinentes son completamente examinados antes de que una futura decisión sea tomada.

Durante toda la presentación, Alverez escuchó muy atentamente. En el momento en que Brown concretó su presentación y esperó la reacción y comentario de Alverez, éste dijo serenamente: "Se celebrará una reunión general de directores mañana a las 10; espero que concurran a esa reunión y presenten sus informes preliminares".

CUESTIONARIO DEL CASO "DEL RIO FOODS"

1. Identifique los puntos fuertes y débiles de Del Río Foods antes y después de que Alverez asuma la presidencia de Cape Fear.
2. ¿Cuáles son las amenazas a las que se enfrenta Del Río Foods en estos momentos? (Intente clasificarlas en amenazas provenientes de subcontextos económico, político-legal, sociocultural, tecnológico; amenazas provenientes de la competencia; y amenazas provenientes del cuadro de fuerzas competitivas de Michael Porter).
3. ¿Qué oportunidades puede detectar en estos momentos para Del Río Foods, teniendo en cuenta las características actuales de la empresa?
4. ¿Cómo transformarían en oportunidades las amenazas enumeradas en la pregunta 2?
5. ¿Qué comentarios puede realizar referidos a la expansión en la costa Este?
6. ¿Qué opina del informe de Alverez con respecto a la planta de Cape Fear?
7. Comente el enfoque preliminar de los consultores: ¿Qué le parecen las propuestas? ¿Cuál elegiría? ¿Qué otras alternativas propondría?
8. ¿Cuál fue la cultura de Del Río a través del tiempo? ¿Cómo es la cultura actual de la empresa?

9. ¿Dónde ubicaría en la grilla de acción-visión a los personajes más importantes del caso?
10. A Ud. le encomiendan la transformación organizacional de Del Río Foods. ¿Cómo encararía el cambio? ¿Cuáles serían los pasos a seguir? ¿Cuánto tiempo le demandaría? ¿Qué resultados esperaría obtener?

ALGUNOS DE LOS TEMAS QUE PUEDEN SER ANALIZADOS EN ESTE CASO SON:

a) Transformación organizacional.
b) Excelencia y *entrepreneurship*.
c) Estructura.
d) Sistemas de comunicación, influencia, información y control.
e) Modelos estratégicos.
f) Implementación estratégica.
g) Matriz visión-acción.
h) Cultura.

Capítulo XVII

Globalización, alianzas, *greening strategies* a través de la calidad total, la estructura de redes y la atención al cliente

17.1. Un nuevo ciclo de cambios en los '90

A partir de 1990 se acentuaron las tendencias que ya se visualizaban al finalizar la década anterior en lo referente a la globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad.

Esta fue ampliando sus espacios, dado que las economías que habían sido mantenidas reguladas y cerradas, con alta protección, comenzaron un ciclo de apertura de sus economías, con diversas políticas arancelarias y al mismo tiempo se fueron consolidando los emblocamientos (Merconorte, Mercosur, Mercado Común Europeo, Mercado Común Asiático).

Esta realidad puso de manifiesto que en esta década las ventajas competitivas dinámicas serán decisivas para la supervivencia y el crecimiento, aunque se comenzó a operar en una nueva dimensión estratégica, la de alianzas y asociaciones múltiples.

Esto es absolutamente lógico, dado que, si los países comenzaron a estructurar alianzas y acuerdos, las empresas copiaron el procedimiento y diseñaron los más variados procedimientos para mejorar su competitividad, a través de fusiones, absorciones, acuerdos, *joint ventures* y alianzas en general.

Toda esta metodología tanto para el diagnóstico, como para el análisis y el diseño estratégico-competitivo, tuvieron como principales expositores a ALVIN TOFFLER con su excelente *Powershift* (traducido al español como *El Cambio del Poder*), KENICKI OHMAE que expuso en *Triad Power* (*El Poder de la Tríada*) las primeras ideas sobre el emblocamiento y sus consecuencias para la competitividad de los mercados mundiales y las exigencias de reencuadre y ajuste estructural para las empresas.

Por último el genial y nuestro, siempre admirado, MICHAEL PORTER que en su libro *Ventajas competitivas de las Naciones*, difundió sus modelos del diamante, con las cuatro principales fuerzas que determinan la obtención de las ventajas competitivas dinámicas, y de las etapas de evolución estratégica, a nivel de países, utilizando como casos de estudio a diez naciones de distinto grado de desarrollo en la actualidad.

Si bien aparecieron muchos otros tratados sobre estrategia y competitividad, en nuestra opinión, los señalados fueron los aportes de mayor significación, que no pueden ser soslayados, de ninguna manera, en el estudio del management moderno.

Desde la óptica *soft*, o sea de la cultura y de la estructura de las empresas, se fueron consolidando algunas tendencias que en la última parte de la década anterior, ya lideraban los desarrollos de la administración.

Los valores compartidos y el *entrepreneurship* se profundizaron y los conceptos de *team building* y *working team*, comenzaron a ser, no sólo citados en la bibliografía, sino a implementarse en la realidad de las empresas.

La competitividad, que ya expusimos más arriba, fue la gran influencia para el cambio estructural y cultural, obligó a las compañías a asumir desafíos de mayor eficiencia y productividad, por lo que los conceptos de *calidad total*, *acercamiento al cliente y excelencia en los servicios*, fueron algunos de los senderos por donde se comenzó a perfilar esa búsqueda necesaria de reducir costos, aumentar la eficiencia o la calidad de las prestaciones, que exige el actual nivel de la globalización competitiva y

la emergente amenaza del neoproteccionismo que inevitablemente se desprenderá de la estructura de los bloques.

Los trabajos de CROSBY, DEMING, JURAN y, por sobre todo, DAVID GARVIN aportaron la materia esencial para incorporar los conceptos de la calidad total al management moderno.

PETERS, WATERMAN, RON ZENKE, JAN CARLZON y KARL ALBRECH aportaron conceptos y metodologías para la *calidad de servicio y el acercamiento al cliente*, importantes para cualquier estrategia empresaria y fundamentales para posicionamientos por diferenciación o de alta segmentación o nichos.

El enlace entre los cambios de estrategia y de los valores culturales, pasa en gran medida por su inserción en la estructura de las empresas y por sortear los niveles de resistencia que pueden alargar los procesos de reconversión y hacer naufragar las expectativas y las necesidades que pusieron en marcha el proceso de cambio organizacional.

Esta realidad comenzó a tomar cuerpo a través de la importancia, que en estos últimos años, se le fue adjudicando a los conceptos de *redes* (*networks*), *reingeniería* (rediseño de sistemas de comunicación, información, procesos y control) y toda la variada gama de aspectos de reestructuración, tales como *turnaround*, *rightsizing*, *resizing* y otros similares.

Aquí podemos citar como algunos de los autores internacionales más influyentes a HENRY MINTZBERG, a HAROLD LEAVITT, a JOHN KOTTER, etc.

17.2. La estrategia global

La estrategia debe ser global, o sea, lanzada desde un lugar de base (llamado por M. PORTER *home base*) hacia el mercado o los mercados geográficos objetivos.

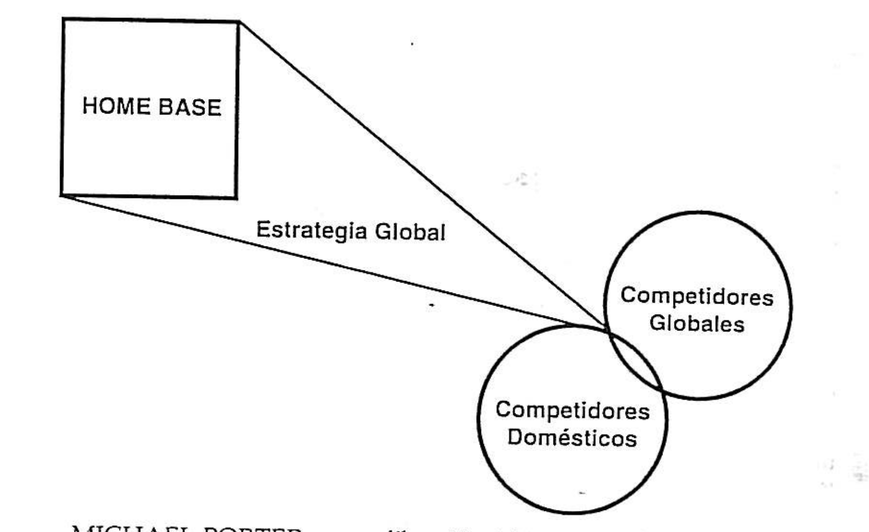
Si la empresa tiene una estrategia global, el *home base* puede ser un país, como Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania, Argentina, etc.; en cambio, si la empresa tiene una estrategia doméstica, el *home base* será una ciudad dentro del país, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, etcétera.

Este mismo razonamiento se puede hacer para estrategias en ciudades donde el *home base* puede ser un barrio específico dentro de la ciudad-objetivo.

El concepto importante a tener en cuenta es que debe existir una *visión estratégica global*, es decir, tener una estrategia única para todos los mercados geográficos, lanzada desde el mejor punto estrátegico y competitivo, esto es, el *home base*.

Esta estrategia global que incluye a todos los mercados será modificada y adecuada según sea necesario, por subestrategias específicas para cada uno de los mercados geográficos particulares.

La estrategia global debe tener en cuenta a los competidores globales (en su única dimensión) y a los competidores domésticos o locales. Así lo graficamos en el cuadro que se presenta a continuación:



MICHAEL PORTER, en su libro *Ventajas competitivas de las naciones* (1989), plantea el concepto de *home base*, y de cómo elegirlo.

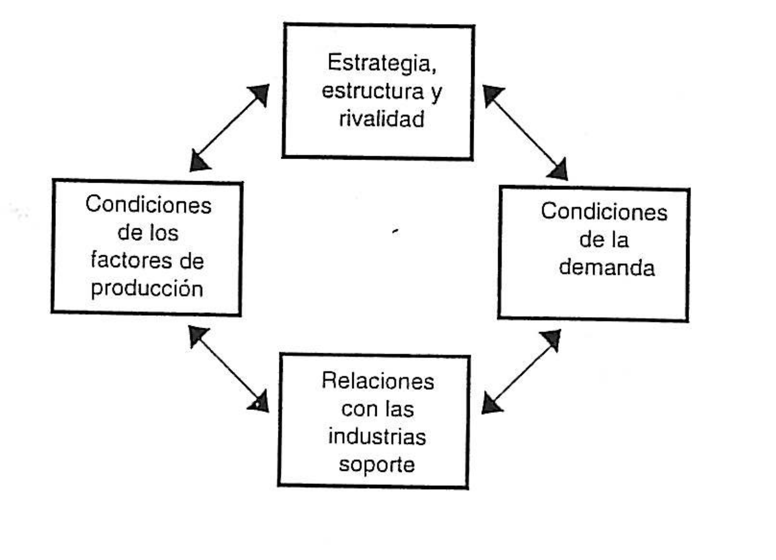
Un estudio realizado por PORTER muestra claramente a diferentes *home base* internacionales para las más variadas industrias. Por ejemplo, Japón es *home base* en electrónica, relojes, cámaras fotográficas; Suecia lo es en equipo para minería; Inglaterra, de productos farmacéuticos y seguros; Dinamarca, de insulina; los Estados Unidos, de publicidad, diversión, aviones; Italia, a su vez, de cerámica, corbatas, etcétera.

Esto también se da a nivel doméstico nacional; por ejemplo, para el caso de la Argentina tenemos Mendoza: vinos; Córdoba: automóviles; Santa Fe: agro industrias; Tucumán: azúcar; Tierra del Fuego: electrónica; Mar del Plata: *paddle tennis*, etcétera.

Este mismo efecto lo podemos repetir a nivel de ciudades; por ejemplo, para el caso de la Ciudad de Buenos Aires, tenemos el área de Warnes: repuestos para automotores; la zona de la calle Libertad: joyerías; la calle Lavalle: cines; la zona de Barracas: curtiembres, etcétera.

Nos deberíamos preguntar cuáles son los factores condicionantes para la elección del *home base*; y si está bien elegido o será conveniente cambiarlo.

Para esto vamos a tomar los cuatro factores que presentamos a continuación:



CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCION

Cada vez más los factores simples (generados de ventajas comparativas tradicionales, como bajo costo de mano de obra y recursos tradicionales) tienden a ser menos importantes para la competencia global que los factores complejos.

Los factores complejos más importantes son la disponibilidad de personal técnico y científico, y una infraestructura avanzada.

De todas maneras, los factores simples que generan *desventajas corporativas* actúan como *presión* para el desarrollo de ideas y factores complejos que permitan la obtención de reales ventajas comparativas. Como ejemplo podemos citar a Italia, donde la presión de los sindicatos logró desarrollos en tecnología para eliminar y reducir los costos de mano de obra. Otro ejemplo interesante, es el caso de Israel, donde las

malas condiciones de la tierra y el clima para el desarrollo de la agricultura han presionado a los granjeros israelíes para innovar en técnicas de riego y cultivo.

CONDICIONES DE LA DEMANDA LOCAL

La demanda en la zona es un factor muy importante para la generación de ventajas competitivas y la elección de *home base.*

El tamaño de la demanda, el patrón de crecimiento de la misma y su composición son elementos muy importantes.

Sin embargo, los elementos determinantes son la *ventaja de ser el primero, first mover advantage,* que permite conocer y desarrollar un *know how* apropiado para utilizar como plataforma global. Un elemento vital es la motivación de los consumidores (demanda). Esta motivación determina que un sector industrial se desarrolle en un área y no en otra. Esta motivación se refiere a los gustos de los consumidores y a sus "fanatismos" por determinados productos.

Por ejemplo, los japoneses son "fanáticos" del audio, la fotografía, la electrónica, y ellas son tres de las industrias más desarrolladas en Japón. Esto permite a Japón innovar en una dirección correcta, ya que su mercado interno quiere continuos avances y mejoras de los productos; son consumidores ultrasofisticados. Con esto Japón siempre puede utilizar un tipo de estrategia *first mover* y ser plataforma de lanzamiento para la estrategia global.

Otros ejemplos pueden ser los siguientes:

- Italia - Corbatas. Moda en general. Los italianos son "fanáticos" de la moda y la demanda local es muy importante.
- Alemania - Autos de alta *performance.* Los alemanes son los más sofisticados en cuanto a la elección de los automóviles.
- Suiza - Chocolates.
- Escocia - Whisky.
- Inglaterra - Seguros.
- Estados Unidos - Diversión, ocio general.

En áreas zonales, un ejemplo reciente en la Argentina es el desarrollo del *paddle tennis* como deporte.

El *paddle tennis* es un deporte que tiene diferentes variantes y está muy poco desarrollado en todo el mundo. En este momento, la Argentina cuenta con alrededor del 80% de jugadores en comparación con el resto del mundo.

¿Cuál es el *home base* del *paddle tennis?*

El primer lugar donde se desarrolló el *paddle tennis* en la Argentina fue Mar del Plata. La preferencia por ese deporte creció en Mar del Plata geométricamente, y los marplatenses generaron en poco tiempo un mercado increíble. El *fanatismo* por ese deporte creó la necesidad de *construcción de canchas,* nacieron muchos *fabricantes de paletas,* y toda la industria relacionada se desarrolló rápidamente. El *home base* del *paddle* en ese momento era Mar del Plata, ya que desde allí se proyectaba el lanzamiento del deporte a todo el país. A partir de lo cual había entrado en muchísimas ciudades con gran éxito. En especial, las cercanas al *home base,* como Tandil, Olavarría, Bahía Blanca y Buenos Aires.

En los últimos tiempos se ha expandido hacia el norte, donde Rosario y Córdoba son dos mercados importantes.

En estos momentos, el gran desarrollo del *paddle* ha hecho que Buenos Aires, como localidad más poblada del país, se convierta en el *home base* del *paddle* desde donde éste se expande a todo el mundo.

RELACIONES CON LAS INDUSTRIAS SOPORTE

Un ejemplo típico es el desarrollo de la industria de la insulina en Dinamarca.

La producción de insulina requiere de muchas industrias soporte, como equipos de purificación, equipos de fermentación (industria de cerveza), enzimas industriales y hospitales para el desarrollo. Todo esto está dado en las mejores condiciones en Dinamarca.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

Este factor se refiere al tipo de estrategia y a cómo están estructuradas las industrias en determinadas áreas; también a la rivalidad que existe entre ellas.

Si las empresas están mal estructuradas y tienen una estrategia pobre, nunca se van a desarrollar condiciones para el establecimiento de un *home base.*

La gran mayoría de las empresas del área tienen que tener una *estrategia adecuada,* para luego poder proyectarla globalmente.

La rivalidad existente entre las empresas del sector es un factor predominante para el desarrollo de éste, ya que a mayor rivalidad mayor competencia, y esto estimula la creación y la innovación entre las empresas. Esta lucha genera gran dinámica y logra que las empresas del sector estén permanentemente con «lo último», para lanzar una exitosa estrategia a nivel global.

CONCLUSIONES

Los cuatro factores son muy importantes para establecer el *home base*, partiendo de un análisis de cada uno de los factores y su interacción, para poder decidir dónde instalar el *home base* o plataforma de lanzamiento de la estrategia global.

17.3. Análisis de los impactos del cambio y sus relaciones con la estrategia, la estructura y la cultura de las empresas

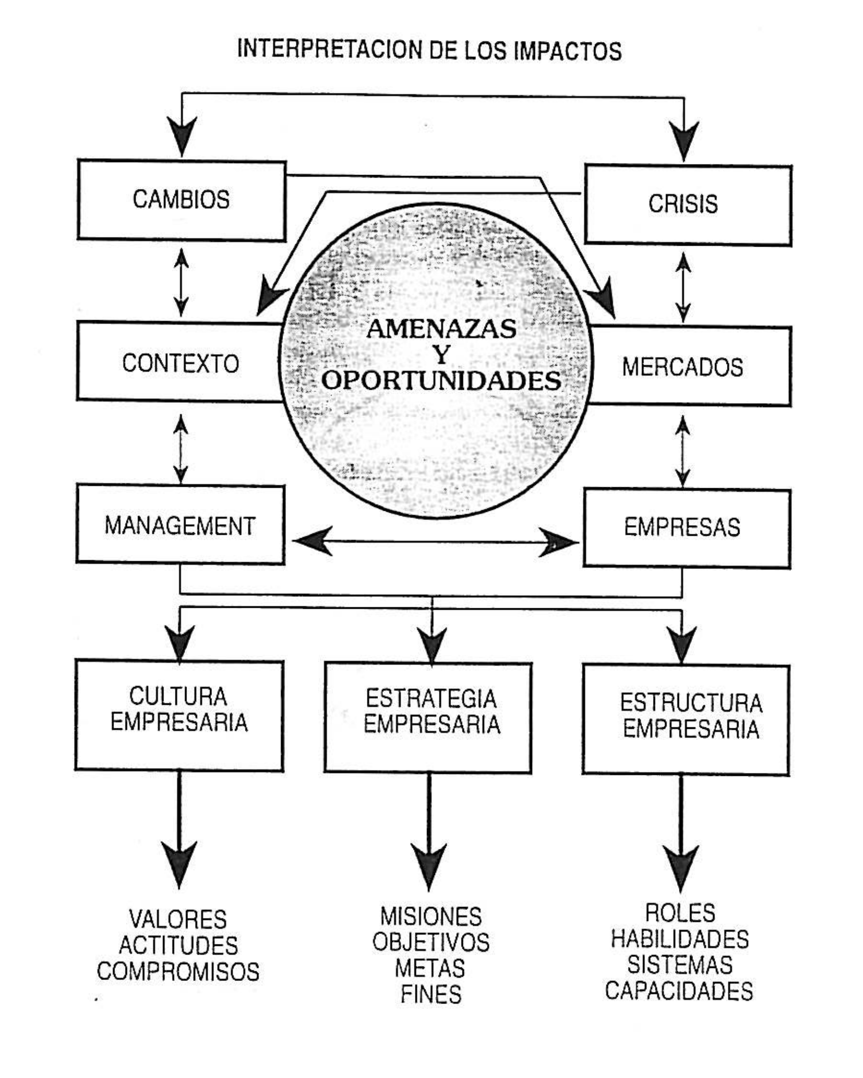
Lo que señalamos en los ítems anteriores hemos intentado graficarlo en el cuadro Nº 94, los cambios de la globalización y el emblocamiento, el derrumbe de la U.R.S.S. y la crisis del bloque alineado con el comunismo, la recesión de los EE.UU. y las nuevas relaciones del poder hegemónico afectan al contexto mundial, a los mercados, y por ende, a las empresas y al management por igual.

Estos impactos pueden ser *amenazas u oportunidades* según sea la actitud y las posibilidades de las empresas para adecuar sus *estrategias, culturas y estructuras*.

Como se aprecia en el cuadro citado, esto implica concretamente revisión o reformulación de misiones, objetivos y metas en lo estratégico y alinear con los mismos ajustes en los roles, habilidades y sistemas en las estructuras y por sobre todo, lo más importante *poder cambiar o introducir nuevos valores, actitudes y compromisos en lo cultural*.

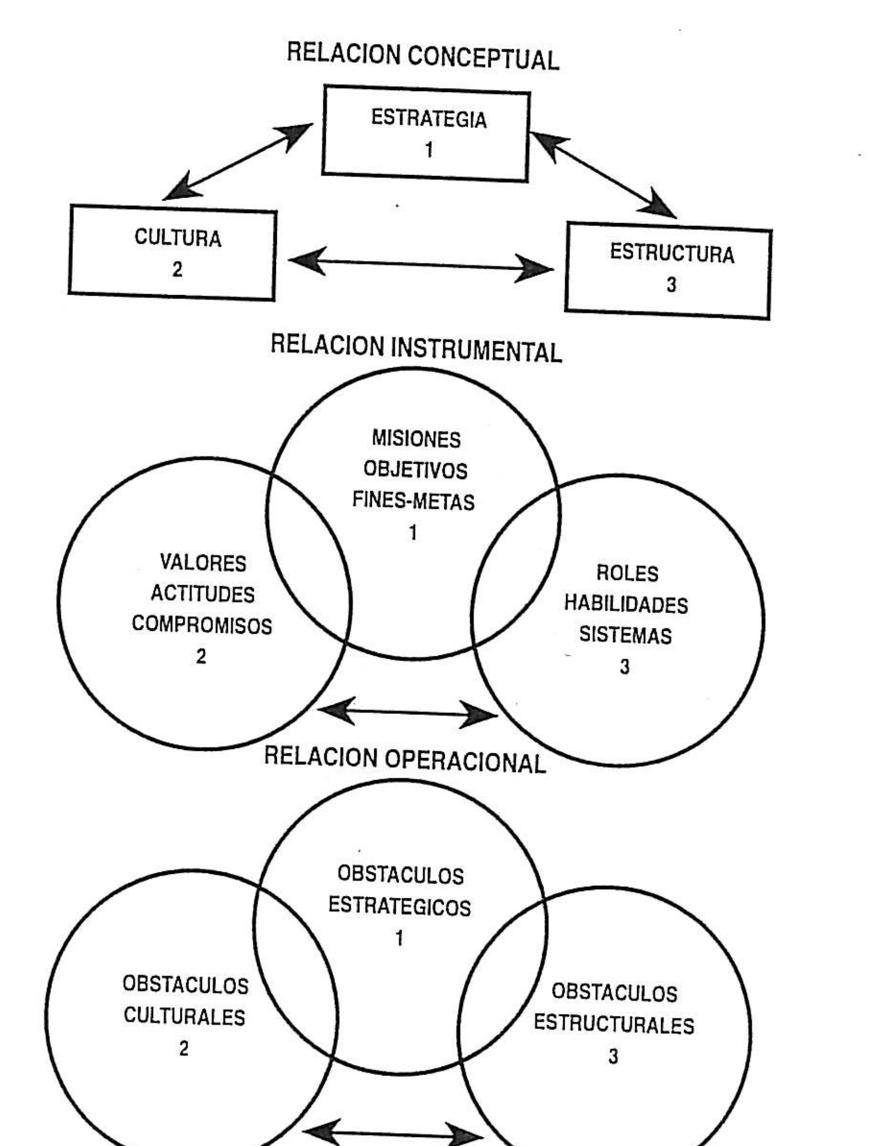
Este proceso de cambio, que ha sido muy simplificado en el pasado, y que se supone que se resolvía vía la autoridad (o *autoritarismo*) o vía el manipuleo organizativo (pseudoparticipacionismo) se advierte ahora que es la razón y la esencia del nuevo enfoque de management.

Todo lo que actualmente se escribe sobre *team building* (construir un equipo o quizás más correctamente construir una cultura empresaria con valores compartidos) o sobre *working team* (trabajar en equipo), desterrando la fracasada experiencia del *star system*, o el *desideratum* de los individualistas o mesías que podían salvar a una empresa, son un reconocimiento de lo complejo del cambio organizacional y de las interfases que éste requiere en la red de lo estratégico (*misiones, objetivos y metas*) con lo estructural (*roles, habilidades y sistemas*) y con lo cultural (*valores, actitudes y compromisos*).



Cuadro Nº 94

Esta red se presenta en tres diferentes niveles relacionales en el cuadro Nº 95.



Cuadro Nº 95

Primero se expone la relación conceptual ya adelantada más arriba y luego la relación instrumental y la más difícil de resolver, la perversa relación de los obstáculos operacionales, que son herencia de la estrategia, estructura y cultura anterior.

Imponer el cambio que la competitividad exige, es comprender la relación conceptual, insertar en la empresa la relación instrumental a través de una intervención que soslaye, trascienda, supere, evite, negocie o diluya la relación de resistencias que está fijada en las redes de relación vincular de los obstáculos, que están muy teñidos y solapados en los procesos, los sistemas, las normas y procedimientos operativos y que están soportados realmente por los valores, ritos, tabúes, símbolos de poder, *elites*, centros de poder, coaliciones, trenzas y demás intereses que están más cómodos y confortables con lo que se hacía y que no quieren arriesgarse al desafío de lo nuevo que impone el cambio.

Algunas pistas de cómo se manejan los bolsones de resistencias y cómo se estructuran en redes los obstáculos se presentan en el cuadro Nº 96.

Las tres fallas exponen razones de los porqué y a partir de las mismas se aprecia que es absolutamente normal y lógico que todo lo que venía funcionando *legitime* la posibilidad de continuarlo y *vive como transgresor nocivo y revolucionario, a todo proceso de cambio, o ajuste que inevitablemente trae ansiedad, angustia e inestabilidad.*

Ya nos hemos referido a la problemática del cambio, cuando expusimos la necesidad y las alternativas existentes para encarar un proceso de transformación, nos referimos a ello y sugerimos también recurrir a los excelentes trabajos existentes sobre la temática de la intervención para el cambio organizacional, tales como los trabajos de SCHEIN, MILLER, MOSSKANTER, etc.

Volvamos entonces a los impactos del cambio, en este caso queremos presentar en los cuadros Nos. 97 y 98, la afectación de la estructura y la cultura de las empresas.

En el primer caso, la apertura en roles, sistemas y habilidades gerenciales adecuadas para el desafío de la competitividad requiere como vectores del cambio, mayor flexibilidad que las estructuras rígidas y estáticas del pasado, mayor efectividad en lugar de la crónica ineficiencia de las estructuras burocráticas, mayor productividad en la relación recursos-metas y calidad total inserta estructuralmente. Estos cuatro nuevos valores, si bien deben incorporarse en la cultura es indispensable que estén alineados también en el *timing* del cambio estructural. Los ya comentados nuevos enfoques del *team building* y del *working team* parecen ser hasta ahora los caminos ideales para lograr el compromiso y la involucración de todo el equipo de conducción con este proceso de

cambio estructural, que en esencia persigue mayor innovación y flexibilidad estructural en lugar de los estáticos y burocráticos modelos del management tradicional, tal como se muestra en el cuadro Nº 98.

Con estos nuevos valores culturales se persigue que las estructuras sean menos alargadas y confusas (abundantes comités y conflictos entre sectores de línea y *staff*) o lo que es lo mismo, sean más achatadas, más simples y flexibles.

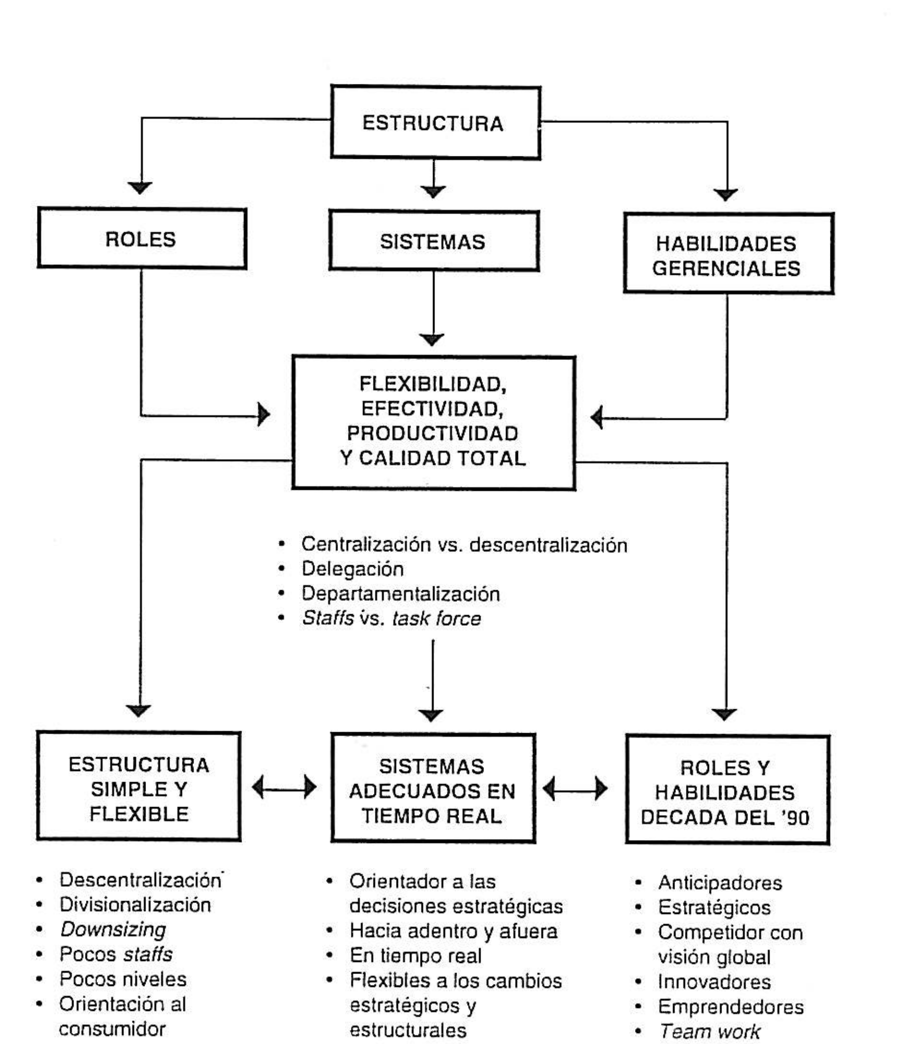
Se persigue también que los sistemas sean adecuados en tiempo real, esta es la meta de la *reingeniería de procesos* y se busca finalmente que las habilidades gerenciales estén adecuadas a las necesidades de los '90, esto es, que aprendan y se entrenen para ser más *anticipadores, estratégicos y competitivos con visión global, innovadores, emprendedores y preparados para trabajar más en equipo y menos como francotiradores o mesías organizacionales.*

En el cuadro Nº 98 se agregan por último algunas pistas que se están utilizando en todo el mundo para facilitar el cambio cultural hacia el logro de valores que la transformen en *vigorosa y emprendedora con valores compartidos que le permita a las empresas ser más competitivas a través del menor costo. La mayor eficiencia. La mayor calidad o el mejor servicio o todo junto cuando los mercados así lo requieran.*

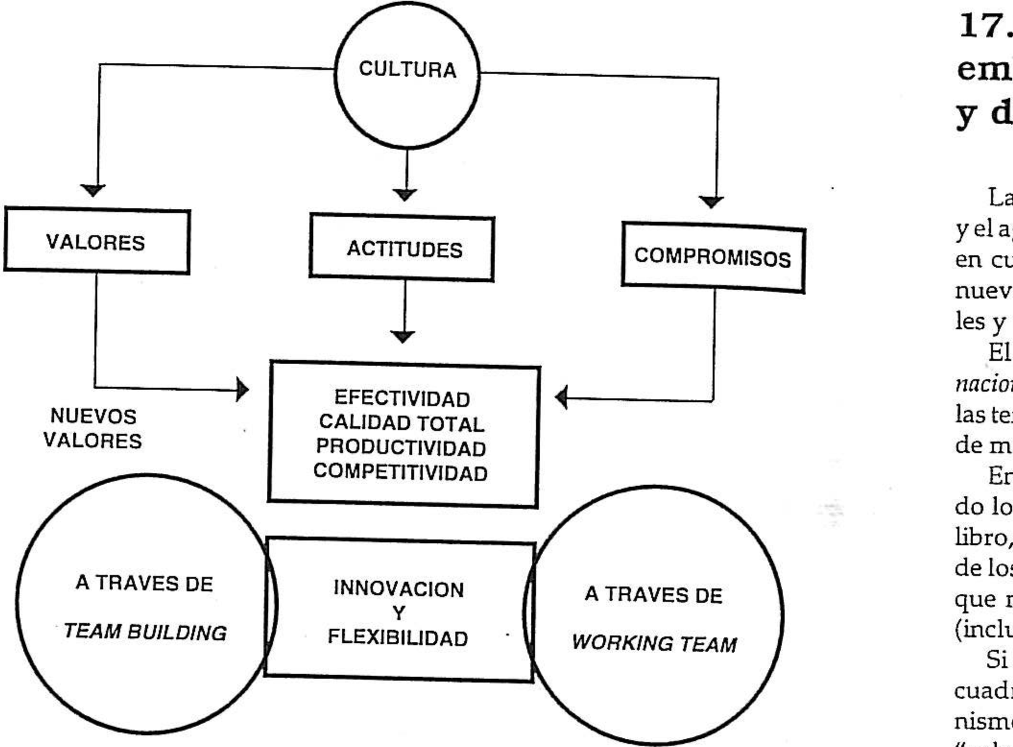
OBSTACULOS PARA EL EXITO EN EL DESEMPEÑO

OBSTACULOS CULTURALES	OBSTACULOS ESTRATEGICOS	OBSTACULOS ESTRUCTURALES
• Cultura actual • Lenguajes utilizados • Ritos y hábitos • Privilegios • Inercia comportamental • Falta de emprendimiento • Falta de compromiso y participación sobre los valores clave • Falta de espíritu competitivo y ganador	• Estrategia actual • Inercia estratégica • Estrategia implícita • Productos y tecnología existentes • Exitos del pasado con la actual estrategia • Poca competencia • Exceso de demanda • Falta de conocimiento, actitud y capacidad estratégica	• Estructura actual • Tradición y privilegios • Poder y habilidad de los funcionarios actuales • Resistencia a los cambios • Sistemas existentes • Tiempo necesario para el cambio • Falta de personas adecuadas • Falta de habilidades y sistemas adecuados

Cuadro Nº 96



Cuadro Nº 97



Cuadro Nº 98

17.3. La globalización y el emblocamiento. El desafío de los países y de las empresas

Las formas que, en todo el mundo, están asumiendo las vinculaciones y el agrupamiento de los países en bloques, sugiere la necesidad de tener en cuenta esta nueva estructura, dado que de ella se desprenderá un nuevo orden económico condicionante de las operaciones internacionales y del grado de competitividad.

El último libro de MICHAEL PORTER, *Ventajas competitivas de las naciones*, y el libro *El poder de la tríada* de K. OHMAE exponen con claridad las tendencias y los condicionantes para competir en forma internacional de manera exitosa.

En los cuadros Nos. 99 y 100 se advierte la forma que están asumiendo los "emblocamientos líderes" a los que se refiere K. OHMAE en su libro, y en la proyección al 2000 se pueden apreciar a través de las tortas de los respectivos PBI, la relevancia de estos bloques y la cruda realidad que muestra que Latinoamérica, a esa fecha, sólo representará un 3% (incluyendo a Brasil).

Si a esto le agregamos la cuota de prospectiva que se muestra en el cuadro Nº 101, donde la principal tendencia supone un neoproteccionismo de bloques, aparece muy claramente que la posibilidad de luchar "solos contra el mundo" cuenta con muy escaso margen para ser viable.

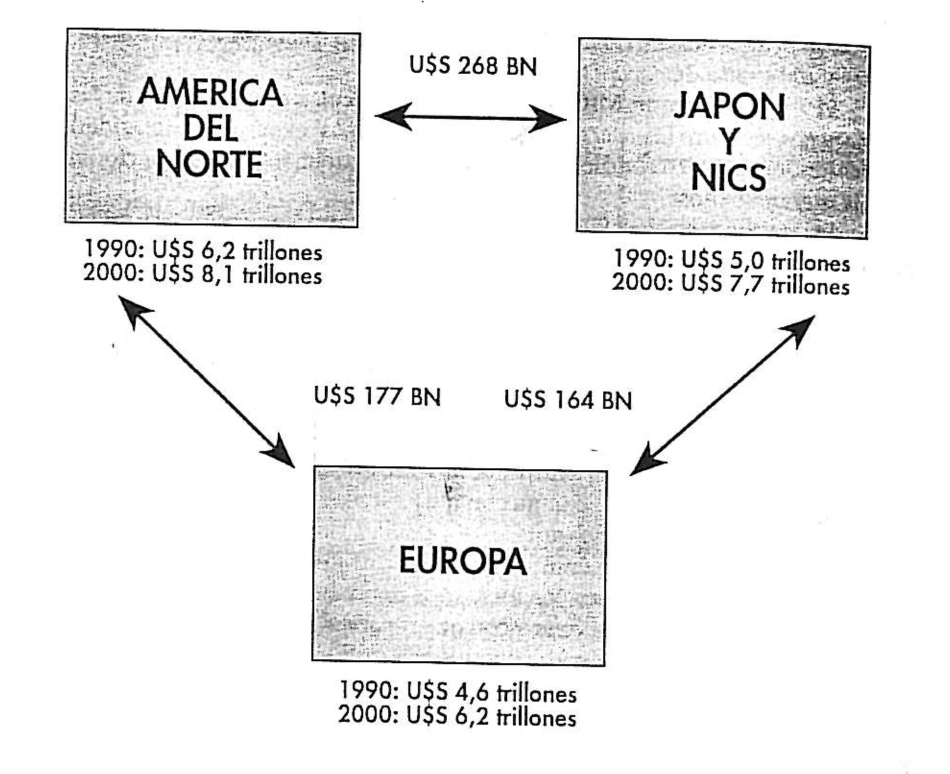
Los mitos del pasado, ante esta realidad de un mundo diferente, debieran dar paso a un conjunto de metas estratégicas que les permita a las empresas insertarse en los mercados regionales e internacionales.

La pregunta obvia es cómo y con qué recursos, dado que las carencias de inversión y de tecnología son evidentes y constituyen las más importantes de las restricciones.

Antes de abordar ese tema dejaremos nuestra opción acerca de las metas estratégicas que debieran guiar a empresarios y gerentes en los próximos cinco años.

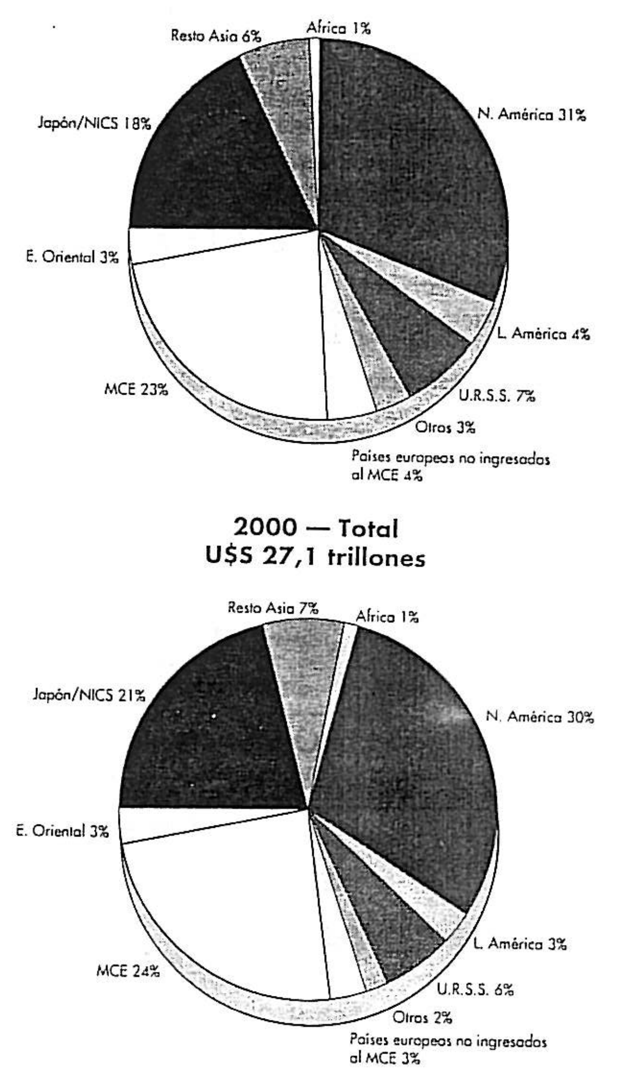
LAS METAS PARA RECUPERAR EL PROTAGONISMO

La globalización, la apertura de los mercados y el síndrome de la nueva competitividad, expuesta por PORTER en su último libro —ya citado— y también por GEORGE YIP, en su trabajo *Una visión integral sobre las estrategias competitivas globales*, nos lleva a considerar las siguientes metas como una verdadera hoja de ruta para el tránsito por esta década.



NICS: Nuevos países industrializados del Sudeste Asiático (Hong Kong, Taiwan, Singapur, Corea).
Billones: 1.000.000.000
Trillones: 1.000.000.000.000

Cuadro Nº 99. *La Tríada.* Alta gerencia, Management 3, Año I - Tomo I



Cuadro Nº 100. *Proyección PBI mundial "Shares" estimados 1990/2000.* El desafío de... 4. Hermida

Las metas estratégicas de las empresas en todo el mundo para los próximos cinco años:

1. La competitividad está basada en *la productividad y la eficiencia.*

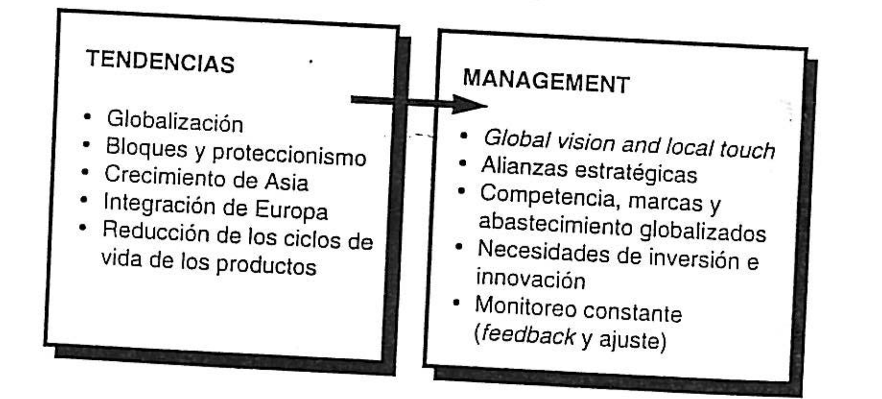
2. La competitividad en todo el mundo está transitando las etapas de *la inversión y la innovación.*

3. *La competitividad en todo el mundo* está basada en el *accionar de las empresas y de los grupos empresarios.*

4. En todo el mundo las empresas exigen que el Estado no interfiera con regulaciones y se reivindica *que la competitividad deben desarrollarla las empresas.*

5. En todo el mundo *la calidad total y el servicio al cliente* son los impulsores de la competitividad, a nivel general y son imprescindibles en los casos de estrategias de diferenciación o en enfoques dirigidos o segmentos o nichos *donde sólo con calidad total y un muy alto acercamiento a los clientes y excelentes servicios*, se podrá competir.

6. A nivel mundial se trabaja con relación al bloque europeo, el americano (EE.UU.-Canadá-México) y el asiático, tanto en planeamiento, como en la *instrumentación de alianzas* y en las *asociaciones entre empresas* de los distintos bloques. Esta es la muy moderna concepción de *nuevas opciones estratégicas*. Existe un menú básico de veinte opciones que las empresas deben analizar para ver sus ventajas y desventajas en cada caso.



Cuadro Nº 101. ***Tendencias de la globalización e implicancias para la competitividad.*** **Alta gerencia, Management 5, Año I - Tomo I**

COMO SALIR DE LA TRAMPA DEL ESTANCAMIENTO

Volvamos a PORTER, quien en su libro *Ventajas competitivas de las Naciones* expone ciertos elementos de metodología que permiten una aproximación y adecuación al caso argentino.

En el cuadro N° 102 se muestra el ya famoso "diamante" de las ventajas competitivas, donde se puede apreciar que se asigna enorme valor a:

1. Las condiciones de los factores de producción de cada país, pero no en la clásica concepción del tipo comparativo, como se lo ha interpretado en nuestro país, sino en su carácter competitivo a nivel global; esto es, calidad y precio o, lo que es lo mismo, eficiencia, productividad, diseño y calidad total.

2. Condiciones de demanda y competitividad en el *home base* (en el mercado doméstico).

Sintéticamente, en este aspecto PORTER explica que, sin un mercado interno, fuerte y exigente y sin una competencia que luche por la supremacía de esa demanda, no será posible la eficiencia, la productividad y la calidad competitiva de nivel internacional.

Los mercados cerrados, los "costos de caza", la protección y los subsidios parecen ser la dirección opuesta a los conceptos de PORTER.

3. El tercer vértice del diamante lo constituyen las industrias relacionadas y los servicios de apoyo. Es decir la "parte de atrás" de las cadenas de valor de cualquier empresa.

Basta mostrar el grado de ineficiencia de los servicios que prestaron los Estados (fuerza motriz, gas, puertos, etc.) para darse cuenta de que en esta parte también se ha equivocado absolutamente el rumbo. El Estado en los servicios ya está cediendo su espacio a las empresas privadas.

La apertura parece haber invertido, en parte, la ruta del pasado, ya que en la actualidad las empresas pueden obligar a sus proveedores a encuadrarse en precios y prestaciones a nivel internacional u optar ante la negativa a proveerse en forma externa.

La decisión de los gobiernos de privatizar y/o de eficientizar la gestión de los servicios parece también una reacción a los errores del pasado.

4. El último de los vértices del diamante hace a la esencia de las estrategias y de las estructuras de las empresas. Esta es una inexcusable responsabilidad de los empresarios y gerentes. En esto no se depende del gobierno ni de los mercados comunes. Esto debe hacerse, cuanto antes mejor, porque otorgará realmente las ventajas competitivas dinámicas que serán necesarias para el crecimiento y la inserción regional e internacional.

Cuadro Nº 102. *El diamante de las ventajas competitivas.* Alta gerencia. Management 7, Año I - Tomo I

En nuestra opinión el estado actual de la realidad competitiva de Argentina, expuesta sobre el modelo del diamante, aparece en el cuadro N° 103.

Realidades parecidas existen en muchos países latinoamericanos los que, con la excepción de Chile han padecido de mercados cerrados, alta regulación y protección aduanera muy alta. La realidad de ese modelo no demuestra ni crecimiento ni desarrollo, ni éxitos competitivos.

Y la visión futura sobre este problema, en términos de tendencias más probables parece dirigirse a lo siguiente (cuadro N° 104):

1. Si el tema del Mercosur se transforma en una realidad, se operará un marcado crecimiento del *home base* (área 2 del diamante).

Eso sí, si las empresas argentinas y latinoamericanas no hacen su parte (área 4 del diamante) ese espacio será ocupado por alguna empresa de cualquier parte del mundo.

2. Si los Estados latinoamericanos cumplen con su parte del desafío (área 3 del diamante) esto es desregulación, apertura, privatización, achique de estructuras y no interferencia en el comportamiento de los mercados, se estará progresivamente mejorando la competitividad global de toda la región.

3. Quedan entonces las áreas 1 y 4 que son el principal desafío de las empresas para los próximos cinco años.

Transformar el viejo concepto de ventajas comparativas (que puso Dios y la naturaleza y de las cuales hemos vivido casi exclusivamente) por el desafiante concepto de ventajas competitivas para poder producir y vender productos y servicios a mejor precio y a mejor calidad en nichos o segmentos de los mercados globalizados (una nueva área 1).

Transformar la escasa rivalidad interna, los *lobbies*, los subsidios, los aranceles y las barreras proteccionistas, por una lucha frontal y leal para ser los mejores (una nueva área 4).

A estos dos objetivos apuntan las nuevas metas expuestas en el ítem 3.

Si esto sucediera presenciaremos una vigorosa lucha competitiva la "guerra de los canales de TV", la "guerra de los diarios y revistas", la "guerra de los supermercados" y otras muchas guerras que lejos de dejar demasiadas víctimas, van a dejar consumidores y clientes con más alternativas, mejores precios y mayor calidad ofrecida. Si se produjeran los cambios que en nuestra idealización estamos proponiendo, la realidad actual expuesta en el cuadro N° 104 tendería progresivamente a tener las formas que se advierten en el cuadro N° 105.

LAS NUEVAS OPCIONES

PORTER expone un modelo de evolución competitiva que se presenta como cuadro N° 106, allí pueden verse cuatro etapas, que son estadios que permiten hacer un diagnóstico de situación y también algunas alternativas de diseño con relación al futuro.

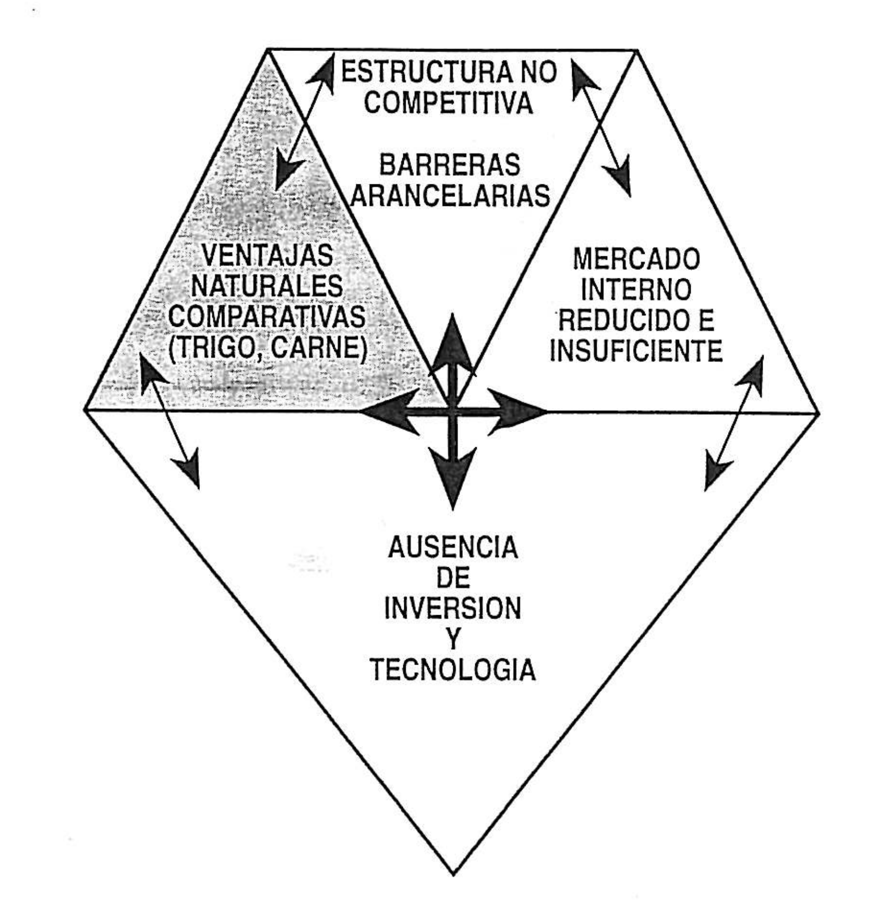
En nuestra opinión , Argentina y muchos países de Latinoamérica, están en la primera etapa y, dentro de ella, aún en la arcaica concepción de considerar a los factores en su aspecto comparativo.

Obviamente para avanzar, la primera etapa es reemplazar la *cultura* actual, por una nueva *cultura* que fue esbozada en las nuevas metas y expuesta más arriba.

Esto, que demandará algunos años, permitirá un avance significativo pero siempre dentro de la primera etapa de la evolución.

No obstante, las empresas que antes logren realizar esta transformación tendrán nuevas opciones para avanzar hacia la tecnología o la inversión, porque «serán viables y competitivas» y podrán obtener capital de riesgo, capital asociado o tecnología asociadas.

Las noticias recientes de colocaciones de emisiones de obligaciones negociables en el exterior, de emisión de acciones para ser colocadas en Wall Street y Londres, las fusiones, las alianzas, los *joint ventures*, son las más acabadas muestras de que, para las empresas competitivas y viables en los nuevos mercados globales, habrá posibilidades de acceso al capital y a la tecnología. Para llegar a las sucesivas etapas de evolución que propone PORTER existen modelos y técnicas, las que en su dimensión estratégica requieren también el apoyo y el ajuste simultáneo en lo estructural y lo cultural.



Cuadro Nº 103. ***Adecuación del diamante al caso de la Argentina.*** **Alta gerencia. Management 9, Año I - Tomo I**

Cuadro Nº 104. *El diamante de las ventajas competitivas dinámicas (efecto macro-micro Mercosur)*. El desafío de... 10. HERMIDA

Cuadro Nº 105. *El diamante de las ventajas competitivas dinámicas (efecto micro-macro Mercosur)*. Alta gerencia. Management 11, Año I - Tomo I

IMPULSADA POR LA RIQUEZA

DECLINA

IMPULSADA POR LA INNOVACION Y TECNOLOGIA

IMPULSADA POR LA INVERSION

AVANCE Y DESARROLLO

IMPULSADA POR LOS FACTORES BASICOS

Cuadro Nº 106. *Las cuatro etapas del desarrollo competitivo de un país (rutas normales y posibles).* El desafío de... 12. HERMIDA

17.4. Las distintas configuraciones estratégicas dentro del marco de globalización y emblocamiento internacional

De acuerdo a todo lo que venimos describiendo en los puntos anteriores de este capítulo, cabe preguntarnos cómo deberán estructurarse y plantear sus estrategias las organizaciones que pretendan competir y conseguir un desempeño exitoso en este marco.

A continuación exponemos una serie de alternativas interesantes en relación con la posible configuración estratégica de las organizaciones para competir en el marco descripto.

Licenciar: Una licencia es un contrato donde una empresa que tiene una marca bien posicionada o una tecnología exclusiva la entrega a una o más empresas.

Esa licencia se da en un territorio determinado, por un tiempo determinado. Dentro de este territorio la empresa licenciataria (o sea, la que tomó la licencia) puede hacer uso de esa marca o de esa tecnología. Todo esto bajo una cantidad de pautas que serán controladas por la empresa que tiene la marca o la tecnología.

Alianza: Es un acuerdo entre dos o más empresas con un fin determinado. Por ejemplo el caso de Roy Rogers, Pizza Hut, y Taco Bell. Esta alianza se puede armar a partir del marketing o la distribución.

Otro tipo de alianza es la que hacen algunos hoteles con tarjetas de crédito con los *frecuent flyers* y con los autos de alquiler donde el consumidor "junta" millajes o puntos para participar, por ejemplo, de la posibilidad de obtener pasajes o bonos sin cargo.

En algunos casos las alianzas no implican un acuerdo societario. Si por ejemplo una empresa distribuye un producto y otra empresa lo fabrica, esto puede ser una forma de alianza donde se reparten utilidades pero no se reparten costos.

Joint venture: Es un acuerdo formal hecho a través de una sociedad. En definitiva son dos sociedades que forman una tercera sociedad. Esta última tiene una parte de las acciones de cada una que puede ser 50% y 50%, 60% y 40%, etc. Es una sociedad con un determinado fin. Cada una interviene con su punto fuerte (puede ser marketing o producción, por ejemplo).

Franquicia: Se utiliza fundamentalmente para negocios que venden al público como por ejemplo: restaurantes, kioscos, zapaterías, almacenes, etc.

Se utiliza mucho el nombre de la marca y todo lo que hace al posicionamiento: la forma de decorar los locales, los uniformes, el tipo de mercadería, la exhibición, la publicidad; todo este manejo es estrictamente controlado por el franquiciante (al que da la franquicia). Es una forma de tener mayor control sin tener la propiedad de lo *hard*.

El dueño de la marca es quien maneja toda la *soft*.

Anteriormente, la creencia generalizada era que la alternativa más conveniente era el manejo simultáneo de la *hard* y la *soft*. Actualmente, la idea es poder ceder la dimensión *hard* (en algunos casos hasta parte del paquete accionario) diciendo algo así como "el que tiene *hard* que intervenga con la *hard*; y el que tiene *soft* que intervenga con la *soft*". Si una empresa armó una buena marca o algún sistema interesante puede explotarlo a través de licencias o franquicias obteniendo buenos niveles de facturación con no tan altos niveles de inversión *hard*.

17.5. *Greening Strategies*

El Congreso Internacional llevado a cabo en Canadá en 1991 se denominó *greening strategies*.

Las *greening strategies* o, mejor aún, el concepto de *greening strategies* tiene que ver con una nueva concientización a nivel mundial del cuidado de la ecología. Es mucho más que la "onda verde" o la "corriente *diet*" de años atrás. Las *greening strategies* abarcan un espectro muchísimo más amplio que tiene que ver con conceptos tales como:

- Conciencia ecológica.
- Cuidado de la naturaleza.
- Materiales y productos reciclables o biodegradables.
- No al alcohol, la droga y las grasas.
- Crecimiento de las actividades relacionadas con el ocio, el deporte, los entretenimientos y el aire libre.
- Cuidado de la salud y de lo natural.

Muchas empresas ya están comenzando a contar con un departamento o sección encargada de las *greening strategies*, no sólo desde el punto de vista de sus efectos a nivel cultural sino de sus efectos a nivel legal (ya que la legislación sobre estos temas irá creciendo cada vez más), a nivel económico (ya que implica nuevas oportunidades, nuevas amenazas y nuevas restricciones) y a nivel tecnológico (ya que implica nuevas formas de producción y transformación de los materiales).

17.6. Atención al cliente

En tand bedre, en danés, significa "nos esforzamos más". Es uno de los 22 idiomas en los que AVIS comunica una filosofía general de acercamiento al cliente. Con distintivos en cada uno de sus empleados. Con posters. Con banderas.

How can we ensure your return? (¿Cómo podemos asegurar su retorno?) figura en los distintivos de los empleados de Marriot de Chattanooga, Estado de Tennessee.

"*My hame is Bertha. I'm your room attendant*". Era la tarjeta de "Bienvenidos" a La Quinta inn de Atlanta, Georgia.

Son ejemplos de algunos detalles relacionados con el acercamiento al cliente.

A estos ejemplos se les puede adicionar una serie de actividades también íntimamente relacionadas con la atención al cliente, garantías, entrenamiento en el uso del producto, asesoramiento técnico, sugerencias para usos alternativos del producto, oportunidades para la devolución de productos que no brindaron satisfacción, reparación de componentes defectuosos, provisión de repuestos, seguimiento del contacto con el cliente, *news letters*, clubes u organizaciones de usuarios, monitoreo y adptación de productos para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente, *help telephone number*, libro de quejas, garantías *money back*...

Autores como BERNARD KATZ ubican estos rubros como la quinta variable de marketing (junto con producto, precio, promoción y punto de ventas). Es uno de los temas más desarrollados últimamente y, parecería ser, una de las grandes claves para el éxito empresario en la década del '90.

El "acercamiento al cliente" implica un "universo" de cuestiones que pueden empezar con un mejor entrenamiento a la telefonista, pero que también tiene que ver con temas que repercuten fuertemente en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Y es quizás éste el problema más importante a resolver: el acercamiento al cliente como un tema estratégico de suma importancia porque quien decida llevar a cabo una estrategia que tenga en cuenta al trabajo con el cliente como pauta fundamental deberá saber no sólo qué actividades realizan sino también qué resultados esperar, qué habilidades entrenar, qué elementos controlar y qué situaciones evitar. No es lo mismo, por ejemplo, hacer publici-

dad masiva que "hacer" acercamiento al cliente. La publicidad masiva puede generar un impresionante crecimiento inmediato en las ventas. El acercamiento al cliente, no. Ni inmediato ni tan"impresionante". Definitivamente el acercamiento al cliente no es "vender muchísimo más". Ese no es el resultado a esperar. Los objetivos cambian y también los planes.

Estos se ajustarán a un modo de *performance* específico íntimamente relacionado con la posibilidad de tener un conjunto de clientes que "se sabe" que responden, pues ellos saben que la empresa les responde. Entonces, si bien no habrá campañas publicitarias "descollantes", sí habrá lanzamientos de productos "99% asegurados". Si bien no habrá "temporadas inestables exitosas", habrá clientes asegurados en épocas de recesión.

Y como el acercamiento al cliente está enraizado en la cultura de la organización, no podemos pretender un modelo común a todas las culturas. Cada una generará su propio modelo, sus propias formas, sus propios planes y programas.

Transitando entre la dimensión cultural y la dimensión estratégica, el acercamiento al cliente es una de las técnicas "claves" para encarar con éxito la década del '90.

En el cuadro N° 107 vemos las cinco consideraciones de RON ZENKE referidas a la calidad de servicio. En el cuadro N° 108 vemos el triángulo de servicio creado por el mismo autor y en el cuadro N° 109 vemos como las propuestas de WATERMAN se asemejan a las de ZENKE en cuanto a su contenido.

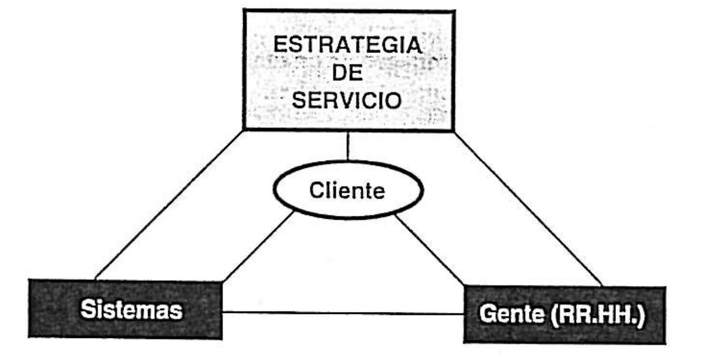
RON ZENKE - COMPETITIVIDAD A TRAVES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Cinco claves para la diferenciación a través del servicio

1. Escuchan, comprenden y responden a las necesidades de sus clientes
2. Establecen y comunican con claridad la visión estratégica sobre la calidad de servicio
3. La calidad de servicio se mide con estándares concretos y se controlan los resultados
4. Entrenar, involucrar y comprometer a la gente con el programa de calidad de servicio
5. Reconocimiento del esfuerzo y recompensas a los que lograron los resultados

Cuadro Nº 107

TRIANGULO DE LA CALIDAD DE SERVICIO



Cuadro Nº 108

WATERMAN
Excelencia en los servicios

1. Escuchar a los clientes
2. Tratar de poner en práctica las recomendaciones estratégicas
3. *Tratar de diferenciarse de* la competencia "vendiendo valor y no sólo precio"
4. Tratar de no vender *commodities*

Enfasis en

- Visión estratégica sobre el servicio y la calidad
- Plan de entrenamiento riguroso
- Pautas y medidas para la calidad del servicio
- Reconocimiento

Cuadro Nº 109

17.7. La calidad total

Cuando en una empresa se habla del "control de calidad", se refiere en general a un sector o área de producción donde algunos supervisores de guardapolvo blanco controlan cómo han sido fabricados los productos.

Los lenguajes, códigos e informes aluden a muestras estadísticas, lotes, porcentajes de fallas por cada mil productos y otras sofisticadas cuestiones por el estilo.

A partir del cero defecto del management japonés, del *just in time*, del *kanban*, y por sobre todo el milagro de un efectivo consenso en evitar los problemas de calidad, el concepto occidental ha ido cambiando.

¿Pero, cuánto ha cambiado?

El cambio será *efectivo* cuando no se hable de control de calidad de fabricación, sino de calidad total del producto y del servicio que el usuario ha comprado.

El cambio será *real* cuando más allá del *service* que cubre la garantía del producto, toda la empresa se sienta al servicio del cliente, de ese señor o señora que paga y gracias a cuyo dinero todos cobran sus sueldos y honorarios.

El cambio será *concreto* cuando todos los sectores de la compañía estén involucrados en la calidad y no sólo aquellos vinculados con la fabricación.

El cambio será *posible* cuando cada sector se sienta responsable de su tarea, asumiendo que es un sector de servicio de la otra u otras áreas de la empresa que continúan trabajando hasta darles formas finales al producto.

El cambio será *viable* sólo cuando cada miembro sienta que el producto que se fabrica es "su producto" y no "las porquerías que se fabrican donde trabajo".

Calidad total es la versión que asume una cultura vigorosa que trabaja con valores compartidos.

Calidad total es una secretaria que atiende un reclamo por teléfono y no dice "la persona que atiende estas cosas hoy no ha venido".

Calidad total no es un vendedor que hace un memorándum culpando al sector de producción de ser el responsable de la pérdida del mercado.

Calidad total es un gerente que testea el producto y sale él personalmente a ver clientes, usuarios y que realiza en el campo la comprobación de las "teóricas ventajas o desventajas competitivas" con el producto de otra compañía.

Calidad total no es un informe "técnico" de algún laboratorio que dice que las fallas de la muestra realizada son sólo de un 5%. Porque las personas que están en ese porcentaje no comprarán más y tendrán derecho a explicarle a todos los que quieran escucharlos que han sido defraudadas por el fabricante.

Calidad total es una política transparente que involucre a todo el canal y lo haga solidario en la actitud de respeto al cliente a través de un producto respetable.

Para tener una cultura flexible y ganadora, debemos apuntar a valores vigorosos, y compartidos. Uno de esos valores, que debe privilegiarse en los '90, es la calidad total. Esto no quiere decir que todos los productos que se fabriquen serán de alto precio porque sean de primera calidad. Por el contrario, quiere decir que cada persona que paga un precio espera una prestación y que no la engañen. Vender muy barato algo que no satisface las expectativas del comprador será pan para hoy y hambre para mañana.

Pero, por sobre todo, *calidad total* significa que cada persona de la empresa "siente" el producto o el servicio y «sufre» cada vez que alguien lo critica o está disconforme con su compra. Recordemos la campaña de Carrefour: "Si no está conforme, devuelva lo comprado y le reintegramos su importe". Esto es calidad total, y no la clásica "piolada del pelito p' la vieja", o la no menos clásica: "Los productos de liquidación no tienen cambio", o también: "Los reclamos sólo los sábados por la mañana", o tantos otros ejemplos.

Calidad total no son vendedoras que "tiran las prendas por la cabeza" o que hablan con sus compañeras y se ríen de supuestas picardías, mientras maquinalmente acotan, "te queda bárbaro" y "aprovechalo que está de oferta".

En los '90, las culturas que sigan maltratando a los clientes en la atención, en los reclamos, en la calidad del producto, en las entregas fuera de plazo, en la falta de los colores elegidos, o en cualquier cosa que tenga que ver con la lealtad y la identificación del cliente, serán definitivamente culturas débiles y perdedoras.

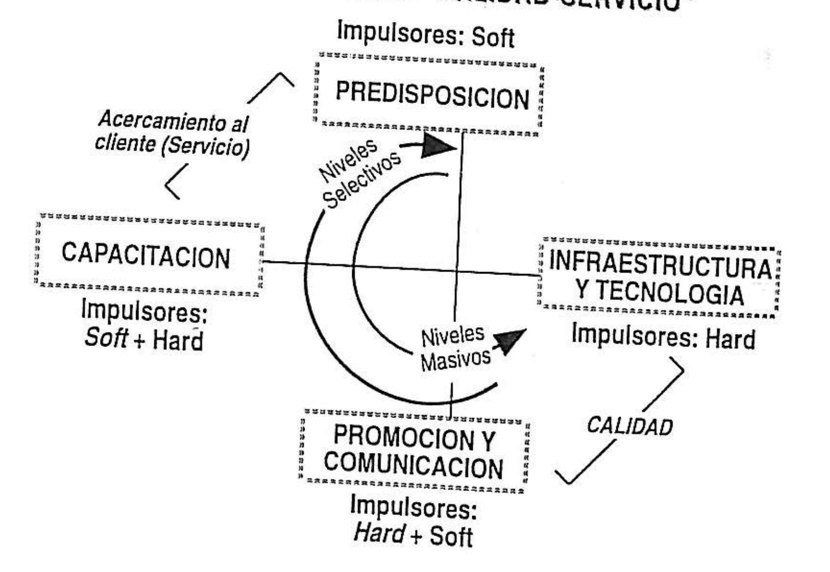
Los desarrollos de DAVID GARVIN tienen que ver con lo que él denomina "manejo de la calidad como herramienta competitiva". Plantea la "desagregación" del concepto de calidad en los ocho puntos que vemos en el cuadro N° 110 y plantea que la calidad no debe ser vista como "algo a cuidar" sino como "algo a utilizar en función de una estrategia competitiva". Se plantea cómo es que la calidad, manejada como una fuente de ventajas competitivas, llega a convertirse en uno de los generadores básicos de rentabilidad dentro de la empresa.



D. GARVIN
1. Rendimiento, prestaciones
2. Atributos, elementos del perfil, características
3. Confianza, fiabilidad, seguridad de funcionamiento
4. Conformidad con las prestaciones prometidas
5. Vida del producto
6. *Service* post-venta
7. Estética
8. Reputación (percepción)

Cuadro Nº 110

En el gráfico siguiente presentamos la propuesta planteada por EDUARDO KASTIKA y PABLO ESSES en el 2º Encuentro Latinoamericano de Estrategia. Este gráfico surge a partir de una investigación realizada en diversos bancos de Capital Federal y Gran Buenos Aires y luego es profundizado con investigaciones en sectores como servicios públicos, comercios minoristas y seguros en general.



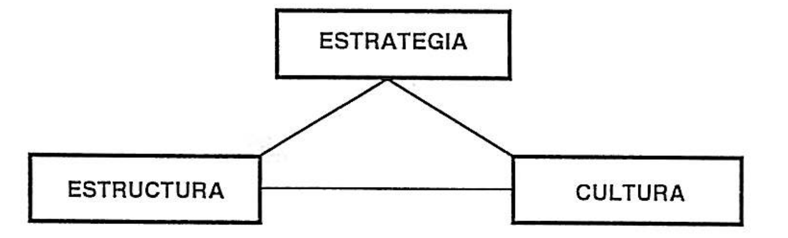
Muestra cuatro módulos básicos sobre los cuales las empresas investigadas manejan la calidad de servicio y cómo estos módulos se combinan creando diversos enfoques selectivos o masivos en función de sus características *hard* o *soft*.

17.7. La integración Estrategia - Estructura - Cultura

A lo largo de todo este libro hemos venido trabajando sobre diferentes temas que, en definitiva, se ubican en alguno de estos tres conceptos:
— La Cultura de la organización.
— La Estrategia de la organización.
— La Estructura de la organización.

De diferentes modos, estos temas han sido tratados desde los comienzos de la historia de la administración.

En estos momentos, la característica saliente al respecto, es la integración de estos tres factores tal como se muestra en el cuadro siguiente:



Estos son los tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual. Y son pilares que deben ser tenidos en cuenta por el número uno de la empresa permanente y muy cuidadosamente. No se "compran" con plata. Se van consolidando a través del tiempo y se van reforzando a través del tiempo. Pues son las raíces de las ventajas competitivas dinámicas que la empresa tiene.

Con formular estrategias no alcanza. Cuando el empresario se da cuenta de que "se está perdiendo" gran parte de lo que "está pasando", puede suponer que con "tener una estrategia" ya es suficiente. Y no es así. Eso es sólo un comienzo. Porque luego tendrá que ver cómo es la cultura de su empresa. Ya que si él puede cambiar de actitud y de forma de

pensar —supongamos— rápidamente, el cambio cultural será impracticable si no hay una estructura que lo apoye.

Es por tal motivo que se habla de formación de estrategias y no más ya de "formulación" e "implementación" y que la estrategia se forma y se va formando en la interacción permanente con la cultura y la estructura.

17.8. Preguntas de repaso para verificar el grado de comprensión de este capítulo

a) ¿Por qué se dice que la estrategia debe ser global?
b) ¿Qué se entiende por "emblocamiento"?
c) ¿Qué diferencia hay entre una alianza y una franquicia?
d) ¿Qué son las *greening strategies*?
e) ¿Cuáles son los aspectos más importantes del acercamiento al cliente?
f) ¿Qué es la calidad total?
g) ¿Qué relación hay entre estrategias, cultura y estructura?

17.9. Comentarios sobre los casos Porsche y McDonald's

El caso Porsche es un muy buen caso para analizar la relación estrategia-cultura-estructura. El caso McDonald's es un buen caso para analizar un modelo estratégico flexible.

Ambos casos tienen la particularidad de tratar sobre marcas conocidas y por lo tanto se enriquecen con todos los aportes que puedan hacer los alumnos independientes a los casos.

CASO PORSCHE

Cuando Peter Schutz, americano, asumió la presidencia de Porsche en 1980, los periódicos alemanes publicaron el siguiente titular: "Un extranjero en el sillón del presidente".

Porsche, propiedad de una antigua familia alemana creadora de uno de los automóviles más codiciados del mundo, había declinado fuertemente durante el mando de su antiguo presidente, que no era miembro de la familia. La relación empleados-presidente había sido tan conflictiva que Ferry Porsche, hijo del fundador y uno de los directores del equipo, se vio ante la necesidad de trasladar sus oficinas del sector gerencial para no ser identificado con las políticas impuestas por el presidente de la compañía. La situación empeoraba cada vez más.

La primera decisión de Schutz al ingresar a Porsche fue la de pedir a Ferry Porsche que regresara a las oficinas centrales. Luego, durante 95 días nada pasó. En un principio, la gente de Porsche estaba desorientada y a la expectativa: ¿qué era lo que iba a pasar?

Cierto día, los ingenieros del área "Competición" informaron a Schutz sobre sus planes para el Le Mans, donde los autos Porsche habían vencido en cinco oportunidades. Este año, explicaron ellos, no iban a competir para ganar, ya que las actividades del año estaban enfocadas por completo al lanzamiento del nuevo Porsche 944. Schutz replicó: "No me interesa lo que ustedes vayan a hacer. Porsche va a ganar el Le Mans".

Durante los dos agitadísimos meses previos a la carrera, el equipo trabajó "furiosamente" para alistar las máquinas, que serían sometidas a una prueba de resistencia de 24 horas.

Schutz, que acompañó al equipo en la carrera, permaneció durante toda la duración de ésta expectante desde la platea. Recordando la experiencia Schutz reconoce: "Nunca en mi vida había sentido tal profesionalismo, espíritu de equipo y dedicación. Yo me decía a mí mismo: no podemos perder, jamás podemos perder".

No sólo Porsche ganó la carrera y renovó sus anteriores victorias. También Schutz "se ganó" a Porsche, estableciéndose a sí mismo como el único líder capaz de posicionar estratégicamente a la empresa y de revitalizar su cultura. Un ingeniero de Porsche resumió en una sola frase la opinión de todo el personal: "Peter Schutz ha probado que es la persona indicada para 'manejar' Porsche".

ANTECEDENTES

El profesor Porsche, iniciador de la empresa, quiso hacer realidad su sueño al diseñar un auto de su estilo, y sabía que habría quienes compartirían su sueño.

Peter Schutz, jefe ejecutivo, habla de sus clientes como personas con grandes miras, las cuales pueden no preocuparse por el pan, pero tienen grandes expectativas por sus *hobbies*, sus ropas y los autos que conducen. "Nuestra compañía se esfuerza para satisfacer las necesidades de esta gente. Para comprender a nuestros clientes, Ud. debe entender el *slo-*

gan: 'Si yo tuviera que ser auto, sería un Porsche'. Parte de nuestros clientes usan el Porsche no por necesidad, sino por placer; es como parte de ellos mismos, los restantes son aquellos que entienden mucho de autos.

A lo largo de todos estos años, la compañía mantuvo contacto directo con los consumidores; así es que sabemos cómo piensan y por eso no hemos cometido tantos errores. En Alemania, por ejemplo, el 60 % de los clientes retiran ellos mismos sus coches de la fábrica y de esta forma, tenemos la oportunidad de hablar con ellos, almorzar y así estrechar una amistosa relación.

Nuestros clientes no derrochan su dinero, ya que conozco gente que ha comprado un Porsche y luego de pasados varios años lo vendieron al mismo precio al cual lo habían adquirido. La depreciación de éstos es muy importante, por eso al comprar un Porsche es como si hubieran pagado menos de lo que hubiesen hecho, en caso de haber comprado un auto económico. Nuestra empresa le da importancia a la larga duración del producto, ya que los fabricamos del tal manera que no se oxidan. Tienen una garantía antióxido por 7 años, y ahora lo será por 10 años, porque no hemos tenido queja alguna. Y esto funciona".

UN ENFOQUE DEFINIDO

"Mucha gente nos pregunta por qué no incrementamos la producción, pero si fabricáramos muchos autos, perderíamos la exclusividad y dejaríamos de ser lo que somos. Al respecto tenemos que ser muy conscientes, porque solamente podemos incrementar la producción si añadimos más modelos. Si produjésemos mucho de los modelos que tenemos, el producto dejaría de ser especial. En nuestra empresa el crecimiento no es el objetivo principal. Tenemos un grupo especial de accionistas y los votos están en manos de la familia Porsche; ellos tienen sus prioridades muy claras. Consideran que es más importante construir una buena imagen y reputación, que incrementar las ventas y las ganancias.

Cuando la familia Porsche me contrató, me dijeron que ellos simplemente querían que la empresa fuera independiente, que fuésemos más de lo que éramos hasta entonces; pero esto de ser 'más' tiene un límite y hay que tener en cuenta hasta qué punto podemos ser más de lo que somos, a menos que decidamos convertirnos en algo diferente.

Ahora nos estamos dedicando al desarrollo de un motor de avión. Ud. dirá qué tiene que ver esto con nuestro negocio, pero yo le puedo asegurar que va mejor con lo nuestro que lo que iría un sedán económico. Si fuésemos una empresa orientada hacia el consumidor diríamos: 'Sabemos cómo construir autos y sabemos cómo construir un sedán

económico, por lo tanto hagámoslo'. Sólo que un sedán económico no encaja con el tipo de consumidores que poseemos; en cambio el motor de un avión sí lo hace, ya que varios de nuestros consumidores son pilotos y manejan pequeños aviones. Entonces, ahora, sacamos el motor de sus coches favoritos y estamos construyendo un motor de avión para vendérselo a los fabricantes de avionetas privadas y que éstos digan que fue hecho con un motor Porsche. Y además, la principal razón por la que no me interesan los autos de 4 asientos es sencillamente porque no se verían como un Porsche, sino como un sedán. Otra imagen de modelo podría cambiar la de Porsche y eso es precisamente lo que no queremos; porque nuestros autos se verían como simples coupés estrechas y nosotros le damos importancia a la conservación del estilo".

SUPERAVIT FINANCIERO

"Otro objetivo del que me hablaron cuando comencé a trabajar en la compañía fue el de ahorrar 8 millones de marcos alemanes. Tomando en cuenta estas consideraciones, la compañía llegó a obtener en un año 20 ó 21 millones. A finales de julio de 1985, tuvimos ventas de más de 3 billones de marcos, y luego de los impuestos llegamos a ahorrar 92 millones de marcos. Este año, 1986, probablemente obtengamos unos 3 billones y medio y un 3,4% de ganancia luego de pagar los impuestos correspondientes. Además la compañía no tiene deuda alguna, y financiamos todo mediante continuas operaciones. En los últimos 3 años hemos invertido 3/4 de billón de marcos, y ahora nos encontramos en la mitad de un período de 3 años en el cual invertimos un billón de marcos alemanes".

INGENIERIA Y TECNOLOGIA

"En cuanto a la tecnología, nosotros tenemos ingenieros extranjeros. Somos una pequeña empresa que se dedica mucho al progreso de la ingeniería. También necesitamos el apoyo de nuestros proveedores, y para esto nos ayuda el tener ingenieros extranjeros ya que también trabajamos para empresas grandes, como ser General Motors, Ford, Volkswagen, Volvo, etc. Por ejemplo, en el caso de que Ford nos pida cambiar un motor de un sistema de carburación a uno de inyección de gasolina, Bosch trabaja con nosotros en ese proyecto, y de esta forma luego podrá implantar el equipo necesario para la inyección de gasolina en millones de otros autos. Esta relación que mantenemos con nuestros proveedores nos sirve para hacer aumentar las cantidades. Los ingenieros extranjeros sirven para que este tipo de proveedores nos ayuden en

el desarrollo de los pistones y otros componentes de los autos de carrera. Además, poseemos los ingenieros más innovadores porque la esencia de este negocio es la tecnología y los atrapamos con ideas de interesantísimos proyectos de ingeniería, como ser el diseñar y construir un motor de un auto de Fórmula 1.

También trabajamos mucho con otras compañías en el mejoramiento de la *performance* de los motores, frenos, etc., diseñamos autos enteros y tuvimos un largo proyecto con Rusia para el diseño de un pequeño auto económico, tipo el escarabajo de Volkswagen.

Entonces, por un lado, nuestros ingenieros tienen una gran variedad en cuanto a experiencia tecnológica. Por otro lado, llegan a trabajar con los rusos, con la General Motors, Ford, Mercedes, B.M.W., Volkswagen, y tienen la oportunidad de ver cómo se trabaja en otros países, en otras culturas, en otras empresas.

Todo esto hace que el trabajo se convierta en algo interesante, el lugar lleno de gente experimentada y dominando varios idiomas. Luego de ver la organización de las estructuras de otras compañías y cómo se trabaja en Rusia, agradecen estar trabajando con nosotros".

PRODUCTO Y MERCADO

"Nuestro mercado es relativamente homogéneo. Con 50.000 autos es un negocio muy simple. Ahora mucha gente maneja el 944, porque es el más barato y el único que pueden comprar. Los que compran el 911 o el 928, son los que pueden pagar cualquier tipo de autos.

Creo que tanto la compañía como sus consumidores han sido constantes. El Porsche 911, en su forma externa, no ha sido prácticamente modificado en 21 años. El tiempo no conspira contra un auto cuando éste está bien hecho y reúne las condiciones básicas deseadas por el comprador. El Chevrolet Camaro y el Corvette son otros dos claros ejemplos de esta teoría.

Podemos dividir a la industria automotriz en 2 categorías: la primera sería la de los vehículos 'de utilidad'. Son aquellos que existen simplemente para ser usados, para ir a trabajar, llevar los niños al colegio, ir de compras, etc. Su manufactura está determinada por los factores que la rodean: como ser el precio de la nafta, promedio del tamaño de una familia tipo, y como todo esto va cambiando, el tipo de auto también lo hace. Es por eso que la revolución apuntó desde los coches grandes hacia los más pequeños.

La segunda sería: 'los vehículos sin utilidad práctica'. Son aquellos diseñados para ser disfrutados y no sencillamente utilizados; por ejemplo: el Porsche, Mercedes, B.M.W.".

COMPETENCIA

"Nuestros competidores provienen de dos sectores diferentes. Competimos con yates, quintas de fin de semana y aviones; pero sobre ellos tenemos una gran ventaja que es la falta de tiempo que poseen los consumidores. El que tiene un Porsche por *hobby*, lo puede disfrutar yendo al trabajo todos los días, al aeropuerto, etc., cosa que no se puede hacer con un yate, por ejemplo, o con la quinta de fin de semana.

Por otro lado, también competimos con otros fabricantes de autos. Acá nuestras tres líneas de productos compiten en diferente forma: el 4 cilindros 944 es el que tiene mayor competencia. Compite con todos, desde Corvettes hasta autos japoneses y Pontiacs. El 6 cilindros 911 es único. Se conduce como ningún otro y suena como ningún otro auto lo hace. El 8 cilindros 928 compite con Jaguars, Ferraris, las grandes Mercedes coupés, y ahora con el nuevo Cadillac con 2 butacas.

Mientras mantengamos una buena calidad, siempre podremos construir buenos autos. El hecho de que los japoneses construyan más cantidad de autos, con menor calidad y mejor precio, no es lo que concierne a nuestros consumidores. Nuestros autos pueden hacer cosas que los de ellos no. El manejar ambos autos se siente diferente. Cuando uno maneja un Porsche, no se siente como cualquier auto, simplemente como un Porsche".

ACERCAMIENTO AL CLIENTE, CANALES DE DISTRIBUCION Y PUBLICIDAD

"Con respecto a la distribución y publicidad en los diferentes países en los que los Porsche son vendidos, hay mucha diferencia en cuanto a la cultura.

En América, la publicidad es por T.V., mientras que acá en Alemania no hay propagandas ni por radio, ni por T.V. Se utilizan las revistas y los diarios. En general hay muchas entrevistas en cuanto a las competencias automovilísticas en donde corren los Porsche. Pero lo más importante es que tenemos controlados nuestros mejores mercados, que son: Inglaterra, Alemania, Francia y América. Son prácticamente el 85% de nuestro negocio.

Más que nada, en lo que nos queremos diferenciar de las demás empresas es en poder brindarle al consumidor algo distinto. Por ejemplo, en el caso de que nuestro cliente quiere pedirnos algo que no estuviera incluido en el catálogo, como ser pintura especial, o asientos especiales, nuestra planta está capacitada como para conformarlo.

Una buena comunicación con nuestros clientes nos ayuda a poder servirlos mejor. En cada uno de los diversos países la responsabilidad recae sobre los propios gerentes. Nosotros actuamos como una especie de grupo de directores estableciendo la política, pero la ejecución queda en manos de ellos exclusivamente. Por supuesto que tienen una cierta cantidad de límites impuestos, los cuales tienen que respetar para no descuidar la imagen y la reputación de la empresa.

En Estados Unidos quisimos fabricar en forma gradual, hasta llegar a vender entre 30 y 35.000 por año. Como este país es nuestro mayor mercado, implementamos varios cambios a favor del consumidor. En general, los fabricantes les entregaban una orden de un mes para que llegara el producto de Alemania, habiendo pagado por adelantado. Lo que nosotros hicimos fue reducirlo a una semana. En caso de no llegar el pedido a tiempo, aceptábamos nuestro error y enviábamos la mercadería vía aérea directamente al cliente. Esto nos lleva 4 días, pero nuestro objetivo no es el de vender mayor cantidad de autopartes, sino el de satisfacer a nuestro consumidor.

Invertimos 100.000 metros cuadrados, para hacer 3 depósitos de autopartes en Carolina del Sur. También invertimos una cantidad considerable para asegurarnos que los autos se encontrasen en buenas condiciones a su llegada. Además pusimos un centro de inspección y lavado de autos en el puerto, para no emplear servicios externos. Su función es la de asegurar el perfecto estado de la máquina antes de la entrega al concesionario y al consumidor, siendo ésta la última inspección.

Antes de poseer los centros, actuábamos de distinta manera. Los trabajos se hacían en el país correspondiente, contratando servicios externos a la firma; o bien los concesionarios se encargaban directamente de arreglar los pequeños defectos que hubiese en la máquina.

Por lo tanto, con estos centros de inspección, nos aseguramos el arreglo y el control de calidad de los productos. Consideramos que nadie puede controlar nuestros equipos mejor que nosotros mismos, ya que las personas encargadas de este trabajo son especializadas y no se dedican a una variedad de marcas ni de trabajos.

Uno de los problemas más difíciles que tenemos que afrontar es el de la comunicación con los representantes de Porsche en el mundo, ya que no todos se interesan de la misma forma por el mejoramiento de la calidad. Les tuve que decir: 'La garantía del producto es válida aunque se emita desde Alemania; fue nuestro producto el que sufrió una falla y por lo tanto debemos asumir nuestra responsabilidad'. Aunque todavía quedan algunos representantes que desprestigian nuestro nombre, nos estamos esforzando por hacerles entender que si no siguen nuestra política, se dediquen a otra cosa.

Cada representante está provisto de una computadora con acceso a toda información referente tanto a stock disponible en el país local como a nuestro inventario con la información completa de nuestros productos y accesorios. Por este mecanismo también puede, en un corto período de tiempo, pedir productos o informar defectos de nuestro trabajo".

Jack Cook, presidente de Porsche, manifestó:

"Yo, como presidente de la compañía, apoyo la promoción de las distintas competencias, como por ejemplo: carreras, rallies, etc., por estas tres razones:

1) Nos sirve para la publicidad de nuestra empresa y las relaciones públicas. Es como tener publicidad gratis, ya que las revistas de automóviles hablan de Porsche sin que nosotros tengamos que pagarles.

2) Nos ayuda en el avance tecnológico, porque debido a los autos de carrera, uno tiene que estar en permanente avance tecnológico.

3) La razón más importante es que contribuye a la cultura de la empresa. La actividad de competición lleva consigo el tipo de cultura que la empresa desea para su actividad normal. La necesidad de que el auto esté terminado para el día de la competencia; ante la escasez de equipo disponible, los empleados no tienen límite de horario, trabajan hasta que la tarea está finalizada. Esta política de trabajo es trasladada a otras áreas de la compañía, convirtiéndose en parte de la esencia de toda la empresa.

La actividad de competición desarrollada por Porsche brinda al consumidor una mejor imagen de la empresa. La gente asocia los autos en serie de Porsche como autos de carrera. La competición es una posibilidad de demostrar el espíritu de competitividad que posee la empresa y de la avanzada tecnología con que son dotados sus autos.

Además, analizamos la publicidad que se hacía referente a los automóviles y nos dimos cuenta de que era toda igual. Apuntaban a la *performance* de los autos, la buena imagen, el buen manejo, bla, bla, bla. No quisimos hacer lo mismo y decidimos entonces informar a la gente acerca de nuestra compañía. Sobre los ingenieros, los

nuevos diseños; y así los que no conocían a Porsche comenzaron a conocerla. Esto llevó a que la gente pensara que el Porsche no era solamente para aquellos que les gustara manejar rápido; es más, les interesó la idea de saber cómo hacía la empresa para manejar sus negocios.

Contratamos a una persona con renombre para incentivar a quienes nos parecían futuros compradores (ejecutivos, atletas, etc.). El incentivo no apunta hacia el precio del auto, sino al placer de tener un Porsche. Esta persona hasta llega a convencer al cliente de que visite nuestra planta en Alemania. A este turista se le facilita cualquiera de nuestros vehículos (a su elección) durante su estadía, y nos encargamos de que luego de visitar la planta quede asombrado con nuestra capacidad y nivel de producción. De esta forma, al regresar a su país, comenta con sus amigos su visita a Porsche.

Y éste es el tipo de propaganda que más nos conviene; por lo tanto es lo que estamos tratando de hacer; ya que consideramos más importante y más efectiva este tipo de publicidad hablada que cualquier otro tipo de publicidad paga".

CUESTIONARIO DEL CASO "PORSCHE"

1. Usted es competidor de Porsche, no cuenta con capital suficiente como para desarrollar una estrategia demasiado costosa. ¿Qué tipo de estrategia elegiría?
2. Usted forma parte de la Gerencia de Marketing de Porsche. ¿Qué estrategia propondría en cuanto a precio, producto, impulsión y puntos de venta?
3. Usted recibe U$S 900.000 para invertir en una promoción especial para Porsche. ¿Cómo los utilizaría?
4. Usted es competidor de Porsche. ¿Qué puntos débiles y qué puntos fuertes puede percibir? ¿Cómo aprovecharía los puntos débiles y cómo se defendería de sus puntos fuertes?
5. Usted es el presidente de la empresa y debe explicarle a la familia Porsche cuáles son las oportunidades que puede capitalizar la empresa en el corriente año y cuáles son las amenazas que deben enfrentar. Enumérelas y explíquelas.
6. El posicionamiento de su marca en estos momentos no le permite atacar a Porsche directamente debido a su estrategia de diferenciación en el sector. Usted necesita transformar las amenazas que significan las ventajas de Porsche en oportunidades para su empresa. ¿Cómo lo lograría?

ALGUNOS DE LOS TEMAS QUE PUEDEN SER ANALIZADOS EN ESTE CASO SON:

a) Componentes de la estrategia.
b) Puntos débiles y fuertes.
c) Amenazas y oportunidades.
d) Matriz actitudinal de la demanda.
e) PORTER: Análisis de fuerzas competitivas.
f) Triángulo de PETERS.
g) Modelos estratégicos.
h) Cultura; matriz Acción-Visión.

CASO MCDONALD'S

"Nuestro cuestionamiento surge a partir de si es posible que una combinación de cuatro elementos logre que unas cantinas dispersas por Califonia del Sur se transformen en menos de 30 años en una gran empresa. Estos elementos son: devoción fanática por el trabajo duro, una mirada obsesiva y capaz de penetrar en el menor detalle, una dosis de la ingeniosidad yanqui y un optimismo perpetuo".

EL RESPONSABLE DE ESTE LOGRO

Ray Kroc, un desconocido vendedor de batidoras para hacer helados, después de haber pasado por infinidad de oficios, recibe un día un pedido importante de parte de una cadena de restaurantes de Califonia del Sur, de la que jamás había oído hablar.

A raíz de la importancia de este pedido, decide ir personalmente a operar con su cliente. Allí fue donde observó la multitud que entraba y salía de aquel pequeño negocio de los hermanos McDonald, que vendían hamburguesas a U$S 0,15. Lo que allí se servía era sencillo y barato: hamburguesas, papas fritas y batidos de leche. Después de varias conversaciones con los exitosos hermanos, acordó la "franquicia" para habilitar nuevas bocas de expendio. Conforme con el acuerdo, Kroc debía cobrar el 1,9% de los ingresos netos de cada concesión y la cuarta parte de sus ingresos pasaría a los hermanos McDonald.

Este ambicioso hombre de negocio, en 1954, construyó su primer servicio McDonald's cerca de la carretera de Des Plaines, en un suburbio de Chicago. El lugar estuvo lleno desde el primer momento en que abrió. Los habitantes del Medio Oeste apreciaban la posibilidad de ir a un McDonald's y poder alimentarse rápidamente sin bajarse del auto.

Alentado por este éxito, se extendió por las carreteras más importantes del centro de Norteamérica. Al cabo de cinco años, los restaurantes tenían un nivel de ventas cercano a los U$S 50.000.000. Pese al auge de su negocio, Kroc se sentía insatisfecho. El quería ser el único propietario de una cadena de restaurantes rápidos. Y es así como en 1960 consigue su objetivo por U$S 2.700.000. Una de las metas que deseaba alcanzar Kroc, en las décadas del '60 y del '70, fue tratar de incrementar las operaciones de sus locales de ventas. Y para poder aumentar el número de personas que podrían ser alimentadas al mismo tiempo, agregó al servicio exterior de los estacionamientos, servicio de mesas y barras. Esto estimuló las ventas en los establecimientos situados en ciudades donde el número de propietarios de automóviles era relativamente bajo.

Ray Kroc vio necesario crear un programa de entrenamiento para sus empleados. Los encargados de cada uno de sus negocios tenían que seguir cursos muy exigentes en la McDonald's Hamburger University. Una de las claves de Kroc era la *limpieza* en cada establecimiento: el piso debía estar siempre más que limpio y para ello debía ser lavado cada hora. Kroc realizaba frecuentes inspecciones para asegurar él mismo que sus reglas eran cumplidas fielmente. Un día, en un local de Montana, descubrió un trozo de goma de mascar pegada en la parte interior de una mesa: se arrodilló y personalmente lo arrancó.

Este negocio en menos de 20 años se convertiría en el "grande" de la hamburguesa con un nivel de facturación de 12 mil millones de dólares en todo el mundo y utilidades de más de cuatrocientos millones de dólares.

...Y MCDONALD'S LLEGO A LA ARGENTINA

En 1984, la gerencia de McDonald's comienza a concebir la idea de incorporar la empresa en la Argentina. En consecuencia, se contacta con la consultora Henry Martin para que se pusiera en campaña para realizar estudios de mercado y así analizar la viabilidad de instalar sus operaciones en la Argentina. Al mismo tiempo pidió que se buscara un individuo que fuera capaz de llevar adelante este objetivo.

Fue designado un consultor de Henry Martin, Stewart Pryor, de 49 años, junto con Woods Staton, quien había encabezado el proyecto de la apertura de la cadena en Colombia, pero como el gobierno no les permitió instalarse, se unió a Pryor para dirigir el proyecto argentino.

Se instalaron en 1986, después de haber ingresado con éxito a los mercados centroamericanos y, en especial, en Sudamérica, Brasil. Lo hacen primero con un local en Cabildo y Mendoza, pleno barrio de Belgrano y otro más tarde en San Isidro. Ambos locales con la capacidad de atender a 4.000 y 5.000 personas por día, respectivamente, y de dar empleo a más de 500 personas en conjunto. Los dos hombres han abierto cadenas independientes a través de dos *joint ventures* con la empresa madre, donde ellos controlan el 51% de las acciones: éste es el esquema clásico mediante el cual McDonald's se instala en el exterior.

Antes de abrir los locales, fue enviado al país un equipo de expertos para que tomaran muestras de todo tipo de proveedores: desde los frigoríficos hasta los lácteos y los envasadores plásticos. En Chicago se realizaron tests para analizar la calidad y capacidad de producción de estos proveedores argentinos para poder mantener el estándar universal que exige la empresa. Pero a veces surgen problemas. Tal es el caso de un proveedor argentino que les vendía materias primas para uno de sus productos principales: las papas fritas; entonces McDonald's les envió un cargamento de semillas de "Russet Idaho Potatoes" desde los EE.UU. para que el hombre las cultivara en sus campos de Balcarce. El Frigorífico Río de la Plata les dedica, hoy, el 10% de su producción de hamburguesas y los directores de la empresa aseguran que va a haber un día en que sólo van a vender hamburguesas a McDonald's. Para otros proveedores las ventajas son evidentes.

La apertura en noviembre de 1987 del restaurante sobre la calle Florida, que con más de 570 asientos y una inversión de U$S 3.500.000, podría ser el lugar de comida rápida más grande del mundo. Esto demuestra que McDonald's ha llegado para quedarse.

No es requisito fundamental para trabajar en McDonald's tener excelentes antecedentes académicos. Mucho menos de la mitad de los ejecutivos en EE.UU. cuentan con una educación universitaria. La empresa da prioridad a otros valores, comenzando por la lealtad, la dedicación y el servicio, lo que significa que, lejos de tener una estructura convencional, los empleados se comportan como partes de una misma familia.

Cuando los directores de la empresa dicen que mantienen una política de "puertas abiertas" no es falso. Según Pryor, "en las oficinas centrales no existen las puertas. Uno puede llegar hasta el umbral de la oficina del presidente y fijarse si está trabajando. Si no está ocupado, seguramente lo va a invitar a pasar". También agrega: "...El trío que conforma la cabeza de McDonald's, el presidente, el gerente general y el gerente de operaciones, llaman a sus oficinas 'la peluquería', porque siempre están dispuestos a charlar...".

Junto con la ayuda de sus gerentes, Pryor y Staton, se han esforzado por reproducir esta cultura en la Argentina y si bien han sufrido abandonos por parte de mujeres y hombres de más experiencia, en general la moral de los empleados es muy buena. Muchos de los empleados de los locales son estudiantes universitarios. Para la mayoría, éste es su primer trabajo y sólo pueden mantenerlo gracias a la política de empleo, que les permite trabajar solamente las horas que necesitan.

Otra de las claves de Pryor y Staton es fomentar la buena comunicación: en McDonald's existe un buzón de buenas ideas, la posibilidad de escribirle una carta confidencial a los presidentes de la empresa, existen encuestas anónimas y cada tres meses hacen reuniones con los grupos para plantear y buscar soluciones a los problemas.

Al principio se temió que los jóvenes argentinos se sintieran menospreciados al estar trabajando con sus manos, cocinando hamburguesas y cargando tachos de basura. Martín Reynal, 26 años, gerente del local de Belgrano, afirma: "...cuando los chicos nos vieron a nosotros arreglar mesas y limpiar baños, no sintieron ningún prejuicio por seguir adelante y hacer lo mismo por su cliente. La principal tarea de un gerente es saber motivar a su equipo de trabajo, y la mejor manera es conociendo cuáles son las frustraciones de sus empleados. Si nuestro empleado está contento, sabrá transmitir su satisfacción al consumidor. El consumidor argentino está ávido de un buen servicio. Nuestra actitud hacia ellos es la de decirles 'gracias por haber venido'...".

A pesar de este contexto informal, McDonald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales. Mientras que el sistema es estricto, los empleados trabajan dentro de un ambiente cómodo, donde se premia la innovación y la creatividad. Por ejemplo: además de servir los típicos pasteles norteamericanos de manzanas, en la Argentina también vienen con dulce de membrillo. En Tailandia, además de los *milk shakes* de chocolate y vainilla, los McDonald's también vienen preparados con frutas. Pero no siempre es tan fácil innovar de esta forma. Staton afirma: "...Se ha estudiado la posibilidad de introducir filetes de pescado usando merluza. Pero no existe un proveedor que logre producirlos de acuerdo con las estrictas especificaciones de la empresa...". Uno de los principales desafíos de McDonald's ha sido reproducir fielmente la calidad y la variedad de todos los productos.

"PUMPER NIC"

El principal competidor de McDonald's (que atiende a 19 millones de personas por día en todo el mundo) es Pumper Nic: una empresa, también de comidas rápidas, que nació en 1974. En los últimos dos años Pumper Nic ha vivido un intenso período de crecimiento en el que se abrieron locales para sumar 70 en 1988.

La mayor parte de ellos se localizan en la Capital Federal y en el Gran Buenos Aires, pero una hábil política de concesionarios le ha permitido expandirse hacia el interior. En ciudades como en Córdoba, están a punto de abrir su segundo local. La filosofía de la empresa continúa siendo "*fast food* pero a nuestra manera". Pumper Nic piensa que no se puede traer una idea desde afuera e imponerla a los argentinos por la fuerza.

CUESTIONARIO DEL CASO "MCDONALD'S"

1. Compare, de acuerdo con el caso y con lo que Ud. conoce, las estrategias de Pumper Nic y McDonald's.
2. Compare los modelos estratégicos de las dos empresas.
3. Analice la cultura de McDonald's.
4. ¿Cuáles son los atributos para la excelencia que pueden encontrarse en McDonald's?
5. ¿Cómo analizaría el triángulo de PETERS en McDonald's?
6. Analice el esquema de fuerzas competitivas (PORTER I) en el sector al que pertenece McDonald's.
7. Ud. decide ingresar en el sector: ¿Qué estrategia utilizaría? ¿Cómo lo implementaría?

ALGUNOS DE LOS TEMAS QUE PUEDEN SER ANALIZADOS EN EL CASO SON LOS SIGUIENTES:

a) Cultura.
b) Modelos estratégicos.
c) Formulación e implementación de estrategias.
d) Atributos para la excelencia.
e) Triángulo de PETERS.

La información que incluye este caso ha sido extraída de revistas, diarios y libros de venta libre.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, IGOR H., *The State of Practice in Planning Systems*, Sloan Management Review, Winter, 1977.
- ANSOFF, IGOR H., *Theory and Technology of Managing in a Turbulent Environment*, Wiley, N. York, 1977.
- ANSOFF, IGOR H., *Strategic Management*, Wiley and Sons, N. York, 1979.
- ANSOFF, IGOR H., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, N. York, 1984.
- BRANDT, C. STEVEN, *Entrepreneuring in established companies*, New American Library, 1986.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S., *Managing acros border*, Harvard Business School Press, 1991.
- CLIFFORD, DONALD, JR. y CAVANAGH, RICHARD E., *The Winning Performance*, Bantam Books, 1985.
- CHANDLER, ALFRED, *Managerial Hierarchies*, Boston Harvard University, 1978.
- CHANNON, DERECK, *Multinational Strategic Planning*, Amacon, N. York, 1978.
- DAVIS, JOHN, *Greening Business*, Blackwell, 1991.
- DE BONO, EDWARD, *Six Thinking Hats*, Little Brown and Company, 1985.
- DRUCKER, PETER, *Managing in Turbulent Times*, Harpers, N. York, 1980.
- FOSTER, RICHARD, *Innovation The Attacker's Advantage*, Summit Books, N. York, 1986.
- GAJ, LUIS, *Administraçao estrategica*, Atica, São Paulo, 1987.
- HARRIGAN, K. RUDIE, *Strategies for Vertical Integration*, Lexington, Mass., Lexington Book, 1983.
- HAX, ARNOLD y MAJLUF, N., *Strategic Management*, Prentice Hall, N. York, 1984.

- HENDERSON, BRUCE, *The Logic of Business Strategy*, Ballinger Co., N. York, 1984.
- HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Desafío Empresario*, Ed. Macchi, Bs. As., 1989.
- HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Oportunidades estratégicas*, Ed. Macchi, Bs. As., 1984.
- HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *El desafío de las empresas exitosas*, Ed. Macchi, Bs. As., 1990.
- HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Diagnóstico estratégico*, Ed. Macchi, Bs. As., 1985.
- HOFER, CH. y SCHENDEL, D., *Strategy Formulation*, S. Paul, West Pressishing, 1978.
- KOTTER, JOHN, *The leadership factor*, Free Press, 1988.
- JACQUE, LAURENT, *Management of Foreign Exchange Risk*, Lexington, Mass., Lexington Books, 1978.
- JACQUE, LAURENT, *Strategic Management in Hyperinflation Conditions*, Pennsylvania, Wharton School, Paper, 1984.
- LAMB, ROBERT (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, N. York, 1984.
- LEWIS, WALKER, *Strategic Field*, Cambridge, Mass., M.I.T., Working Paper, 1982.
- LORANGE, PETER, *The International Control Conundrum*, Wharton School Paper, 1984.
- LORANGE, PETER, *Corporate Planning*, Englewood Cliff, Prentice Hall, N. Jersey, 1980.
- LORANGE, PETER, *Strategy and comunication organizational structure and management process*, Pennsylvania, Wharton School, Paper, 1986.
- LORANGE, PETER, *Strenghtening organizational capacity to execute strategic change*, Pennsylvania, Wharton School, Paper, 1986.
- MINTZBERG, HENRY, *Mintzberg on Management*, Free Press, 1989.
- NAISBITT, JOHN, *Megatrends*, Warner Books, N. York, 1982.

- NORMAN, RICHARD, *Management for Growth*, J. Wiley, N. York, 1977.
- OHMAE, KENICHI, *The Mind of the Strategist*, McGraw, 1982.
- OHMAE, KENICHI, *Triad Power*, Free Press, 1985.
- O'TOOLE, JAMES, *Vanguard management*, Berkley Books, N. York, 1985.
- PAINE, F. y ANDERSON, C., *Strategic Management*, Dryden Press, N. York, 1983.
- PETERS, T. F. y WATERMAN, R., *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Barcelona, 1984.
- PETERS, T. y AUSTIN, N., *A passion for excellence*, Randon House, N. York, 1985.
- PETERS, T., *Thriving on chaos*, Knopf, N. York, 1988.
- PINCHOT, GILFORD III, *Intrapreneuring*, Ed. Norma, 1985.
- PORTER, MICHAEL, *Estrategia competitiva*, CECSA, 1982, México.
- PORTER, MICHAEL, *Competitive Advantages*, N. York, Free Press, 1984.
- PORTER, MICHAEL, *Competitive Advantage of the Nations.*
- PRABALAD, C. K. y DOZ, YVES, *The multinational mission*, Free Press, 1987.
- QUINN, J. B., *Strategies for change*, Irwin, N. York, 1980.
- RIES, AL. y TROUT, JACK, *La guerra de la mercadotecnia*, Ed. McGraw Hill, 1986.
- ROTHSCHILD, W., *The Competitive Advantage*, McGraw Hill, N. York, 1984.
- SEEGER, JOHN, *Reversing the images of BCG'Matrix*, J. Wiley, Strategic Management Journal, Vol. V, N° 1, N. York, 1984.
- SEGLIN, L. JEFFREY, *America's New Breed of Entrepreneurs*, Acropolis Books Ltd., 1985.
- SERRA, ROBERTO y KASTIKA, EDUARDO, *Estructuras empresarias dinámicas*, Ed. Macchi, Bs. As., 1991.

- SERRA, ROBERTO y MORENO, ENRIQUE, *La evolución de los sistemas de planeamiento y la administración estratégica*, Rev. Administración de Empresas.
- SEXTON, DONALD y RAYMOND, SMILOR, *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, Publishing Company, 1986.
- SILVER, DAVID, *The entreprenurial life*, John Wiley and Sons, 1986.
- SCHENDEL, DAN y HOFER, CHARLES, *Strategic Management*, Boston Little Brown Co., 1979.
- TOFFLER, ALVIN, *La Tercera Ola*, Plaza y Janés, Barcelona, 1960.
- TOFFLER, ALVIN, *Avances y premisas*, Plaza y Janés, Bs. As., 1983.
- VESPER, KARL, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N. Jersey, 1980.
- WATERMAN, ROBERT H., JR., *The renewal factor*, Bantam Books, 1987.
- WIND, YORAM, *Product Policy*, Adison Wesley, Massachusetts, 1982.
- YIP, GEORGE, *Barriers Entry*, Lexington, Mass.; Lexington Books, 1982.

Indice de cuadros

Primera parte: ¿Qué es la administración?

Segunda parte: La administración tradicional (1900 - 1970)

Tercera parte: De la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva (1970 - 1990)